



(Orgs.)

Mário César Ferreira  
Rodrigo Rezende Ferreira  
Letícia Alves Santos  
Tatiane Paschoal  
Mariana Flesch Fortes  
Vinícius Pinto Corrêa

# Diagnóstico, Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):

Experiência Comparada no Ministério  
Público do Trabalho (2015 e 2018)



BRAZIL PUBLISHING



### **Organizadores**

Mário César Ferreira  
Rodrigo Rezende Ferreira  
Letícia Alves Santos  
Tatiane Paschoal  
Mariana Flesch Fortes  
Vinícius Pinto Corrêa

### **Fotografia**

Amarílio Ferreira Júnior  
Detalhe do quadro “Operários” de Tarsila do Amaral (1886-1973).  
A obra fez parte da Exposição “Tarsila Popular”, organizada pelo MASP (05/04-28/07/2019).

### **Revisão**

Margaret de Palermo Silva

### **Projeto gráfico**

Marcus Polo Rocha Duarte

### **Editora Brazil Publishing**

#### **Membros do Conselho Editorial Internacional:**

Presidente: Rodrigo Horochovski (UFPR - Brasil)  
Anita Leocadia Prestes (Instituto Luiz Carlos Prestes - Brasil)  
Claudia Maria Elisa Romero Vivas (Universidad Del Norte - Colômbia)  
Fabiana Queiroz (UFLA - Brasil)  
Hsin-Ying Li (National Taiwan University - China)  
Ingo Wolfgang Sarlet (PUCRS - Brasil)  
José Antonio González Lavaut (Universidad de La Habana - Cuba)  
José Eduardo Souza de Miranda (Centro Universitário Montes Belos - Brasil)  
Marília Murata (UFPR - Brasil)  
Milton Luiz Horn Vieira (UFSC - Brasil)  
Ruben Sílvia Varela Santos Martins (Universidade de Évora - Portugal)

**É proibida a reprodução total ou parcial desta publicação,  
por quaisquer meios, sem autorização prévia, por escrito, da editora.**

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
BIBLIOTECÁRIA: MARIA ISABEL SCHIAVON KINASZ, CRB9 / 626

D536 Diagnóstico, política e Programa de Qualidade de Vida  
no Trabalho (QVT): experiência comparada no Ministério Público do Trabalho (2015 a 2018) /  
organização de Mário César Ferreira ... [ et al. ] – Curitiba: Brazil Publishing, 2019.  
[recurso eletrônico]

Vários colaboradores  
ISBN 978-65-5016-187-3  
DOI: 10.31012/978-65-5016-188-0

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Ambiente de trabalho. 3. Programa de QVT – MPT. 4.  
Ministério Público do Trabalho. I. Ferreira, Mário César (org.). II. Ferreira, Rodrigo Rezende (org.).  
III. Santos, Letícia Alves (org.). IV. Paschoal, Tatiane (org.). V. Fortes, Mariana Flesch (org.). VI.  
Corrêa, Vinícius Pinto (org.).

CDD 344.01 (22.ed)  
CDU 331.6



© Editora Brazil Publishing  
Presidente Executiva: Sandra Heck

Rua Padre Germano Mayer, 407  
Cristo Rei - Curitiba PR - 80050-270  
+55 (41) 3022-6005  
www.aeditora.com.br

*“Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é sentir-se bem no ambiente de trabalho. Executar sem pressão as tarefas que devem ser realizadas devido à função em que se está, não levar trabalho para casa, poder dormir tranquilamente e só pensar em trabalho, quando estiver no trabalho.”*

Participante do Diagnóstico de QVT.

# Apresentação

## Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no MPT

**U**ma das missões institucionais do Ministério Público do Trabalho é assegurar a qualidade de vida no trabalho. Em nosso cotidiano, buscamos garantir que as normas referentes ao trabalho digno sejam observadas por todos os atores da relação trabalhista no país.

Nesse contexto, nada mais coerente que direcionarmos um olhar para nosso público interno, para os trabalhadores do MPT. O primeiro passo é conhecermos nossa grande equipe: Qual o perfil de nosso pessoal? Em que condições ergonômicas trabalham? Qual o nível de satisfação deles com a instituição? Que fatores geram saúde e sofrimento no trabalho?

São essas algumas das perguntas que guiaram nosso programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), no objetivo de definir as principais ações do projeto que tem sido executado desde 2015. O primeiro diagnóstico de QVT foi aplicado pelo Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) da UnB (Universidade de Brasília) em 2015. Com base nas respostas, o programa QVT MPT vem estruturando ações ligadas ao desenvolvimento de pessoas (treinamento de gestores), à saúde (formulação da política de saúde do órgão), ao recrutamento e à seleção (portaria de recrutamento interno), ao reconhecimento e crescimento profissional (reconhecimento de Boas Práticas com banco de projetos), entre outras.

Em 2018 novo diagnóstico foi aplicado, em parceria com a mesma equipe da UnB que o aplicara em 2015. Os resultados mostraram avanços em todas as áreas focadas pelo programa e apontaram, ainda, desafios para os próximos anos visando à consecução de condições de excelência para nossos profissionais.

Este livro, portanto, é resultado do trabalho de pesquisa feito entre o MPT e o ErgoPublic do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB). Seu conteúdo avalia os resultados em dois momentos da instituição (2015 e 2018), relacionando-os às ações executadas e indicando propostas para as próximas etapas do programa QVT MPT.

O trabalho de QVT sempre recebeu apoio incondicional da administração central do MPT, e o lançamento desta obra em nosso primeiro Congresso de QVT



no serviço público brasileiro é um símbolo do comprometimento do MPT com a qualidade de vida no trabalho. Reafirmo, assim, o compromisso desta gestão com a melhoria constante das condições de trabalho dentro do MPT a fim de que, nessas circunstâncias, com profissionais satisfeitos e motivados, possamos entregar serviço público de qualidade à sociedade brasileira. Afinal, apenas em um ambiente de trabalho sadio e respeitoso nossos trabalhadores poderão cumprir, com excelência, nossa missão constitucional.

Ronaldo Curado Fleury  
**Procurador-Geral do Trabalho**

# Sumário

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
-------------------------	----------

*Mário César Ferreira*

<b>Capítulo 1: Desafios em Gestão de Pessoas: a Qualidade de Vida no Trabalho no Contexto do MPT - Breve Balanço das Ações Realizadas.....</b>	<b>12</b>
--	-----------

Vinicius Pinto Corrêa

Isabela Ramalho Medeiros

<b>Capítulo 2: Abordagem Teórico-Metodológica de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Suporte ao Projeto de QVT no MPT .....</b>	<b>23</b>
--	-----------

*Mário César Ferreira*

Rodrigo Rezende Ferreira

Tatiane Paschoal

## **PARTE I**

<b>DIAGNÓSTICO DE QVT: RESULTADO DAS QUESTÕES FECHADAS DO INVENTÁRIO DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (IA_QVT).....</b>	<b>37</b>
--	-----------

<b>Capítulo 3: Perfil dos Participantes do Diagnóstico de QVT .....</b>	<b>38</b>
---	-----------

Letícia Alves Santos

Isidro Valls de Salles

Larissa Santos Lopes

<b>Capítulo 4: Contexto de Trabalho no MPT .....</b>	<b>46</b>
--	-----------

Rodrigo R. Ferreira

Tatiane Paschoal

<b>Capítulo 5: As Condições de Trabalho no MPT.....</b>	<b>51</b>
---	-----------

Tatiane Paschoal

Rodrigo R. Ferreira

<b>Capítulo 6: Uso da Informática no MPT .....</b>	<b>56</b>
--	-----------

Rodrigo R. Ferreira

Letícia Alves Santos

<b>Capítulo 7: Organização do Trabalho no MPT.....</b>	<b>60</b>
--	-----------

Rodrigo R. Ferreira

Letícia Alves Santos

<b>Capítulo 8: Relações Socioprofissionais no MPT .....</b>	<b>65</b>
---	-----------

Letícia Alves Santos.....65

Tatiane Paschoal.....65

<b>Capítulo 9: Reconhecimento e Crescimento Profissional no MPT .....</b>	<b>70</b>
---	-----------

Letícia Alves Santos

Rodrigo R. Ferreira

<b>Capítulo 10: As Práticas de Gestão no MPT .....</b>	<b>75</b>
Rodrigo R. Ferreira Letícia Alves Santos	
<b>Capítulo 11: Desgastes Provenientes do Trabalho no MPT.....</b>	<b>80</b>
Mário César Ferreira Tatiane Paschoal	
<b>Capítulo 12: Vivências de Afeto no MPT .....</b>	<b>87</b>
Tatiane Paschoal Mário César Ferreira	
<b>PARTE II</b>	
<b>DIAGNÓSTICO DE QVT: RESULTADO DAS QUESTÕES ABERTAS DO IA_QVT .....</b>	<b>93</b>
<b>Capítulo 13: O Conceito de QVT dos Trabalhadores do MPT.....</b>	<b>95</b>
Letícia Alves Santos Mário César Ferreira	
<b>Capítulo 14: As Fontes de Bem-Estar no Trabalho no MPT .....</b>	<b>104</b>
Tatiane Paschoal Mário César Ferreira	
<b>Capítulo 15: As Fontes de Mal-Estar no Trabalho no MPT .....</b>	<b>115</b>
Mário César Ferreira Tatiane Paschoal	
<b>Capítulo 16: Reconhecimento no Trabalho. Ações Necessárias do MPT.....</b>	<b>125</b>
Mário César Ferreira Letícia Alves Santos	
<b>Capítulo 17: Comentários e Sugestões dos Participantes dos Diagnósticos (2015-2018) .....</b>	<b>135</b>
Mário César Ferreira Isidro Valls de Salles Larissa Santos Lopes	
<b>Capítulo 18: Monitoramento Epidemiológico e Intenção de Sair do MPT .....</b>	<b>143</b>
Tatiane Paschoal Mário César Ferreira	
<b>CONCLUSÃO</b>	
<b>Por que tratar de Qualidade de Vida no Ministério Público do Trabalho?.....</b>	<b>151</b>
Mariana Flesch Fortes	
<b>ÍNDICE REMISSIVO .....</b>	<b>161</b>
<b>SOBRE OS AUTORES.....</b>	<b>164</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>167</b>



# Introdução



presente publicação relata a experiência da parceria entre o Ministério Público Trabalho (MPT), por intermédio do Grupo de Trabalho de Qualidade de vida no Trabalho (GT-QVT), e o Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB), por intermédio do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho (PST), no campo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Uma parceria que se iniciou quando da realização da palestra “Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho”, em maio de 2014 e que evoluiu para a realização da primeira pesquisa-intervenção em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no MPT em 2015. Em 2018 se consolidou com a segunda aplicação desta abordagem. Esta obra, portanto, tem o objetivo de relatar os principais produtos gerados por esta profícua parceria, que viabilizou a cooperação técnico-científica de órgãos públicos federais, o MPT e a Universidade de Brasília (UnB), para a produção de pesquisa e intervenção no contexto organizacional.

Para além deste objetivo principal, esta publicação também almeja: (a) comparar, no que couber, os resultados das pesquisas realizadas em 2015 e em 2018; (b) dar visibilidade e transparência para o coletivo de trabalhadores do órgão quanto aos resultados obtidos com a condução do “Projeto Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no MPT”; (c) fornecer aos procuradores e servidores (gestores, analistas, técnicos), prestadores de serviços, estagiários e menores aprendizes uma “ferramenta” útil para o conhecimento, a aplicação e o acompanhamento das ações de QVT no âmbito do MPT; e (d) efetivar o registro histórico deste projeto e seus produtos para a memória institucional do MPT, possibilitando maior efetividade em ações futuras do órgão no campo da QVT. O conteúdo deste livro e a arquitetura dos argumentos apresentados obedeceram a uma lógica que busca ajudar os/as leitores/as no conhecimento mais detalhado da obra.

De entrada, busca-se fornecer uma visão panorâmica do perfil institucional do Ministério Público do Trabalho (MPT). Como ramo do Ministério Público da União (MPU), o MPT é responsável por relevantes atribuições para a sociedade brasileira, especialmente de fiscalizar o cumprimento da legislação trabalhista quando houver interesse público, procurando regularizar e mediar as relações entre empregados e empregadores. É também da competência institucional do MPT ser árbitro ou mediador em dissídios coletivos, assim como fiscalizar o direito de greve nas

atividades essenciais. O MPT exerce importante papel na resolução administrativa (extrajudicial) de conflitos. Por exemplo, compete ao MPT propor as ações necessárias à defesa dos direitos e interesses dos menores, incapazes e índios, decorrentes de relações de trabalho, além de recorrer das decisões da Justiça do Trabalho tanto nos processos em que for parte quanto naqueles em que officie como fiscal da lei.

Em seguida, são apresentados na obra, em linhas gerais, os traços científicos da abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que serviu de “bússola” durante a condução dos projetos de QVT no MPT. Neste capítulo, o foco consiste em explicitar os fundamentos teóricos e metodológicos empregados na abordagem, demonstrando as bases metodológicas para a coleta e o tratamento dos dados e as conceituais para a interpretação dos resultados empíricos obtidos. Nesta parte, o marco conceitual de política e de programa – dimensão aplicada do projeto – é também apresentado. Isto contribui para melhor entendimento tanto da política quanto do programa, que são aderentes ao diagnóstico de QVT.

Na parte mais substancial do livro, apresentam-se os resultados do diagnóstico em duas partes interdependentes: (a) Parte 1 é focada na apresentação dos resultados das questões fechadas do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT); e (b) Parte 2 é focada nos resultados das questões abertas do mesmo inventário. Neste segmento do livro, os leitores encontrarão uma síntese do olhar do coletivo de trabalhadores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho no MPT, contemplando também o cotejamento de resultados parciais das pesquisas de 2015 e fornecendo as bases aos leitores para avaliar o campo da QVT no órgão sob um prisma dinâmico no tempo. Como eles percebem o contexto de trabalho existente à época da coleta de dados (condições, relações socioprofissionais e organização do trabalho, reconhecimento e crescimento profissional, uso da informática), as práticas de gestão, os desgastes provenientes do trabalho e as vivências de afetos positivos e negativos? Esta é, por exemplo, uma questão que será respondida ao longo desta parte da obra. Além disto, é possível conhecer os resultados de duas questões complementares da parte fechada do IA\_QVT: uma sobre a intenção de sair do emprego no MPT e outra sobre os afastamentos do trabalho por motivo de saúde pessoal. Na segunda parte do livro, que apresenta os resultados das questões abertas do diagnóstico, será possível conhecer como os trabalhadores conceituam a QVT no órgão, assim como as principais fontes tanto de bem-estar quanto de mal-estar no trabalho e, ainda, as ações apontadas pelos respondentes para a promoção efetiva do reconhecimento no trabalho.

Na sequência, são tratadas a política e o programa de QVT do MPT, elaborados com base nos resultados do diagnóstico da segunda aplicação. Tais produtos constituem subsídios essenciais para a atualização da Portaria 910/28.10.2015 para

o MPT. Aqui são abordados aspectos que evidenciam a dimensão de aplicação/intervenção dos projetos. No que tange à política de QVT, os leitores poderão conhecer os fundamentos normativos (externos e internos), o marco conceitual de QVT elaborado com base no que pensam os participantes do diagnóstico, e os valores que balizam a concepção, execução e avaliação das ações de QVT no território institucional do MPT. Quanto ao programa de QVT, ele explicita os projetos e as ações de natureza prática que devem ser implementados no órgão para a concretização da Qualidade de Vida no Trabalho, assim como os objetivos, prazos, responsabilidades e indicadores dos referidos projetos.

Uma missão dessa envergadura, que marca a parceria entre o Ministério Público do Trabalho e a Universidade de Brasília (UnB) é, acima de tudo, o resultado de uma obra coletiva. Portanto, trata-se de um momento valioso para o reconhecimento das diversas colaborações diretas e indiretas que contribuíram para que a política e o Programa de QVT se realizassem e obtivessem os resultados esperados, possibilitando a publicação desta obra. Neste sentido, cabe registrar os mais vivos agradecimentos:

- Ao Procurador-Geral do Trabalho, **Ronaldo Curado Fleury**, pela confiança depositada no Projeto e no trabalho do GT-QVT, participando pessoalmente de várias das ações realizadas.
- Ao Vice-Procurador geral do Trabalho, **Luiz Eduardo Guimarães Bojart**, e à sua chefe de gabinete **Daniela de Moraes do Monte Varandas** pelo apoio institucional concedido ao GT-QVT, especialmente por meio da Assessoria de Planejamento e Gestão Estratégica - (APGE).
- Ao Chefe de Gabinete do PGT, Procurador do Trabalho, **Rafael Dias Marques**, interlocutor estratégico na viabilização das ações do Projeto de implementação do Programa de QVT.
- À Coordenadora do GT-QVT e Procuradora do Trabalho **Mariana Flesch Fortes**, que incorporou o espírito do Gestor de Pessoas, atuando firmemente na busca dos resultados do projeto.
- Ao Diretor-Geral do MPT, Procurador do Trabalho **Leomar Daroncho**, e à Diretora-Geral adjunta, **Sandra Cristina Araújo**, e respectiva equipe de assessores, pelo apoio institucional às ações do projeto.
- Ao Diretor de Gestão de Pessoas do MPT e integrante do GT-QVT, **Izaías Dantas Freitas**, que foi incansável na busca de caminhos que viabilizassem o Programa de QVT do MPT e a Política de Gestão de Pessoas.
- À Diretora de Administração, **Teresa Cristina Aires de Assis**, e respectiva equipe, que sempre estiveram empenhados na realização dos trâmites administrativos necessários para andamento do projeto.



- Aos servidores da Assessoria de Comunicação da PGT, pela parceria que possibilitou a realização de inúmeros eventos e divulgações que foram tão importantes no Programa.
- Às servidoras **Renata Lacerda do Nascimento Moraes e Isabel Cristina Mendonça de Oliveira**, que participaram ativamente da coordenação das primeiras iniciativas do projeto.
- Aos Diretores Regionais e servidores atuantes na área de Gestão de Pessoas das Procuradorias Regionais do Trabalho em todo o Brasil, parceiros na realização das Oficinas e na construção do Programa de QVT do MPT.
- A todos os membros, servidores, estagiários e terceirizados, que direta, ou indiretamente, participaram da implementação do programa, em especial aqueles que responderem aos diagnósticos de 2015 e 2018.

Por fim, destacam-se os agradecimentos aos demais integrantes do GT-QVT pela incansável dedicação a missão dada pela Administração, muitas vezes de forma voluntária, e sob os quais pesou a maior responsabilidade: **Adriana Chies** (DAIS/DGP); **Ana Cláudia Freire Camargos** (DAIS/DGP); **Bruno Monteiro Hoelz** (PTM Nova Friburgo –PRT/1ª); **Isabela Medeiros Ramalho** - Assistente da Coordenação do GT (DDP/DGP); **Layrce de Lima** (ASCOM/PGT); **Luciana Serra Nascimento** (ATECC/DGP); **Rafaela Aliprandi Nunes** (DDP/DGP); **Rodrigo Fernandes Moraes** (8º OFÍCIO GERAL DA PGT); **Rogério Veiga Lima** (APGE); **Stefany Langamer de Paula** (DAIS/DGP); **Tiago Felipe Gomes** (PRT/6º); **Vinícius Pinto Corrêa** - Assistente da Coordenação do GT (DDP/DGP).

Além destas pessoas, vinculadas ao MPT, do lado acadêmico participaram ativamente da segunda edição do projeto (2018): Prof. Dr. **Mário César Ferreira** (Coordenador); Prof. Dr. **Rodrigo Rezende Ferreira**; Dra. **Tatiane Paschoal**; Dra. **Letícia Alves Santos**, **Isidro Valls de Salles** (psicólogo) e **Larissa Santos Lopes** (graduanda de psicologia). Da primeira edição (2015), participaram: Prof. Dr. **Mário César Ferreira** (Coordenador), Prof. Dr. **Rodrigo Rezende Ferreira** e Prof. Dra. **Tatiane Paschoal**.

O número de pessoas que se envolveu com a execução do projeto é expressivo e um válido indicador dos sentidos individual, coletivo, institucional e social que este trabalho de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) assumiu ao longo das duas edições do projeto (2015 e 2018). Trata-se, a rigor, de um valioso case em Qualidade de Vida no Trabalho que pode contribuir para outras instituições públicas brasileiras.

Prof. Dr. Mário César Ferreira

## Capítulo 1

# Desafios em Gestão de Pessoas: a Qualidade de Vida no Trabalho no Contexto do MPT - Breve Balanço das Ações Realizadas

Vinicius Pinto Corrêa

Isabela Ramalho Medeiros

### 1. Precedentes Históricos

Este capítulo tem como objetivo apresentar o histórico e a trajetória da experiência da área de Gestão de Pessoas do Ministério Público do Trabalho no desenvolvimento e na implementação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho.

O histórico delimita como arco temporal um período aproximado de 15 anos, desde as primeiras ações no início dos anos 2000 até os dias atuais, registrando como ápice a publicação, em 2018, da Política de Gestão de Pessoas do MPT, que tem a Qualidade de Vida no Trabalho como seu principal pilar.

Por tratar-se de órgão da área jurídica, relativamente novo, instituído formalmente na Constituição Federal brasileira de 1988, a área de Gestão de Pessoas do MPT foi sendo estruturada gradualmente, e até mesmo, podemos dizer, lentamente, se consideramos as mais recentes tendências do “mercado”. Nesse contexto, até meados dos anos 2000 o trabalho era essencialmente cuidar da burocracia do RH, ou seja, o foco no gerenciamento dos Recursos Humanos mais burocrático, o antigo “Departamento Pessoal”; somente a partir de 2005, com a criação da unidade de “Desenvolvimento de Pessoas” a área de Gestão de Pessoas passou a ter uma atuação mais estratégica, fenômeno que foi intensificado nos últimos anos.

Segundo Bergue (2014), a Gestão Estratégica de pessoas refere-se ao modo como a própria organização é gerida, pois não há como entender o funcionamento

de uma instituição sem tratar de seu componente mais fundamental: as pessoas que a integram.

Apesar da evolução desses conceitos teóricos, e em algum nível das ações práticas, nos tempos atuais, os desafios na área de gestão de pessoas têm sido grandes, pois apesar do “discurso” de que as pessoas estão no núcleo central de prioridades das instituições, o que se percebe na prática não é isso, mas cortes orçamentários, redução de pessoal, terceirização, descontinuidade de projetos, entre outros fatores que colocam os indivíduos muitas vezes em segundo plano no que tange às prioridades organizacionais.

Nesse contexto, em 2013, o Tribunal de Contas da União liderou uma iniciativa no governo federal e realizou um levantamento sobre governança de pessoas<sup>1</sup> em 330 órgãos e entidades da administração pública federal, inclusive nos ramos do Ministério Público da União, elaborando em seguida um diagnóstico sobre o assunto com recomendações, na sua conclusão, que envolviam várias vertentes de modernização da área de Gestão de Pessoas dos órgãos pesquisados.

Tomando como base esse relatório e ainda outras iniciativas dos órgãos de controle que têm influência sobre o MPU, como a AUDIN (Auditoria Interna) e o próprio Conselho Nacional do Ministério Público Brasileiro (CNMP), o MPT iniciou, ainda em 2013, um conjunto de ações buscando implementar seu Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, que posteriormente viria a se tornar a base da Política de Gestão de Pessoas.

No período de 2013-2015 foram realizadas diversas ações com os mais renomados professores da área e das principais universidades brasileiras, como a professora Ana Cristina Limongi-França, da Universidade de São Paulo (USP), e o professor Mário César Ferreira, da Universidade de Brasília (UnB), visando preparar a instituição para adotar partes das recomendações sugeridas pelo TCU e pelos órgãos de controle, sem contar a própria influência externa de outras instituições que já vinham assimilando tais mudanças na área de Gestão de Pessoas. Para Ferreira (2012), o contexto do trabalho é a principal variável de ajuste, e a responsabilidade da QVT permeia todos integrantes de uma organização na busca pelo alinhamento do bem-estar do indivíduo e da produtividade organizacional sustentável.

---

1 <https://portal.tcu.gov.br/secretaria-de-fiscalizacao-de-pessoal/perfil-de-governanca-de-pessoas/>



## **2. A Qualidade de Vida no Trabalho do MPT**

A Política Nacional de Qualidade de Vida no Trabalho no Ministério Público do Trabalho foi iniciada formalmente em 28/10/2015, pela Portaria PGT nº 910. Essa iniciativa parte da percepção de que a excelência de atuação do MPT somente será alcançada com o desempenho otimizado de sua força de trabalho. Para tanto, os mais diversos setores da instituição têm somado esforços para a transformação das condições de trabalho, com enfoque em pontos críticos que possam convergir em ações efetivas para a concretização dos seguintes princípios:

- I. Gestão participativa e eficiente;
- II. Relações harmoniosas e respeitosas;
- III. Reconhecimento e valorização profissional;
- IV. Equidade de tratamento;
- V. Ambiente de trabalho saudável;
- VI. Cumprimento da função social.

Assim, a Política de QVT no MPT possui enfoque singular, com alto teor de inovação no setor público, afastando-se de modelos até então implementados em outras instituições, que geralmente limitam-se a iniciativas que a literatura especializada no tema denomina práticas assistencialistas, apresentadas por Ferreira (2006) como ofurô corporativo.

A qualidade de vida no trabalho, na vertente de entendimento adotada pelo MPT, sem qualquer dúvida, é tema central e que vem cada vez mais ocupando lugar de destaque no processo de modernização da gestão na administração pública. Isto porque uma atuação de excelência e o alcance da missão institucional somente serão possíveis com a construção de um meio ambiente de trabalho saudável, permeado por respeito mútuo e espírito colaborativo entre seus integrantes, que proporcione o envolvimento e aprimoramento dos processos de trabalho.

Na busca de identificar as razões que têm impactado negativamente no funcionamento das organizações, os gestores públicos têm-se deparado, invariavelmente, com questões afetas à organização do trabalho, ao reconhecimento e à valorização profissional, à participação na gestão e à dinâmica dos relacionamentos interpessoais. Entre outras, essas são questões que apresentam reflexos diretos no bem-estar e na saúde dos indivíduos e, em grande medida, têm sido relegadas a segundo plano pelos modelos de gestão até então empregados no setor público.

Essa realidade tem provocado, em consequência, o adoecimento dos trabalhadores de quadros funcionais, inclusive com casos extremos de suicídios relacionados a fatores laborais. Além disso, conforme modelo instável de gestão, com fontes de tensão latentes e aptas a provocar distúrbios no regular funcionamento da máquina administrativa, prejudicando a eficiente prestação dos serviços públicos.

Com a percepção da relevância de se dar o adequado tratamento a tais questões, o Ministério Público do Trabalho realizou, em 2015, em parceria com o Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) da Universidade de Brasília, pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho, coordenada pelo professor do Instituto de Psicologia da UnB Mário César Ferreira, especialista no assunto, e os resultados serviram para nortear o início das ações do Grupo de Trabalho Multidisciplinar designado para o desenvolvimento do Projeto de Política de Qualidade de Vida no Trabalho (Portaria nº 1022, de 22/11/2015).

Nesse contexto, considerando o enfoque peculiar dado à Política de QVT no MPT, que tem por diretrizes a organização do trabalho, o reconhecimento no trabalho, as práticas de gestão humanizadas e participativas, além de saúde no trabalho, foi traçado o Primeiro Plano de Ação Bianual (2016-2017), com a concretização de diversas ações e encaminhamentos essenciais à mudança cultural que se pretende.

As iniciativas, portanto, tiveram como objetivo aprimoramento da gestão e dos processos de trabalho em um ambiente saudável e respeitoso, que possibilitassem o desenvolvimento e o aproveitamento das potencialidades de maneira integrada e colaborativa, tendo por finalidade última o alcance da função social que deve ser protagonizada pelo Ministério Público na sociedade brasileira.

### **3. Trajetória da QVT no Período 2015-2019**

Como citado anteriormente, ações relacionadas ao bem-estar dos profissionais do Ministério Público do Trabalho foram iniciadas na primeira metade da década de 2000, de forma esporádica, sem uma coordenação mais específica e com foco prioritário em práticas de integração, festividades em datas comemorativas e aplicação de pesquisas de clima organizacional. Entretanto, observou-se, com o passar do tempo, que essas iniciativas eram meramente assistencialistas e, por conseguinte, não promoviam de fato as melhorias necessárias à promoção da Qualidade de Vida no Trabalho.

A partir de 2015, seguindo as tendências de práticas de gestão de pessoas, diretrizes do CNMP e acórdão do TCU, o MPT busca novas alternativas para atualizar

a sua atuação na promoção da saúde e do bem-estar de seus profissionais. Assim, adota-se a perspectiva contra-hegemônica para as ações de Qualidade de Vida no Trabalho.

De acordo com essa abordagem, para a promoção de bem-estar e alcance de objetivos organizacionais, deve-se compreender a interação entre os indivíduos e o contexto de trabalho para, assim, fomentar as mudanças necessárias de forma sustentável.

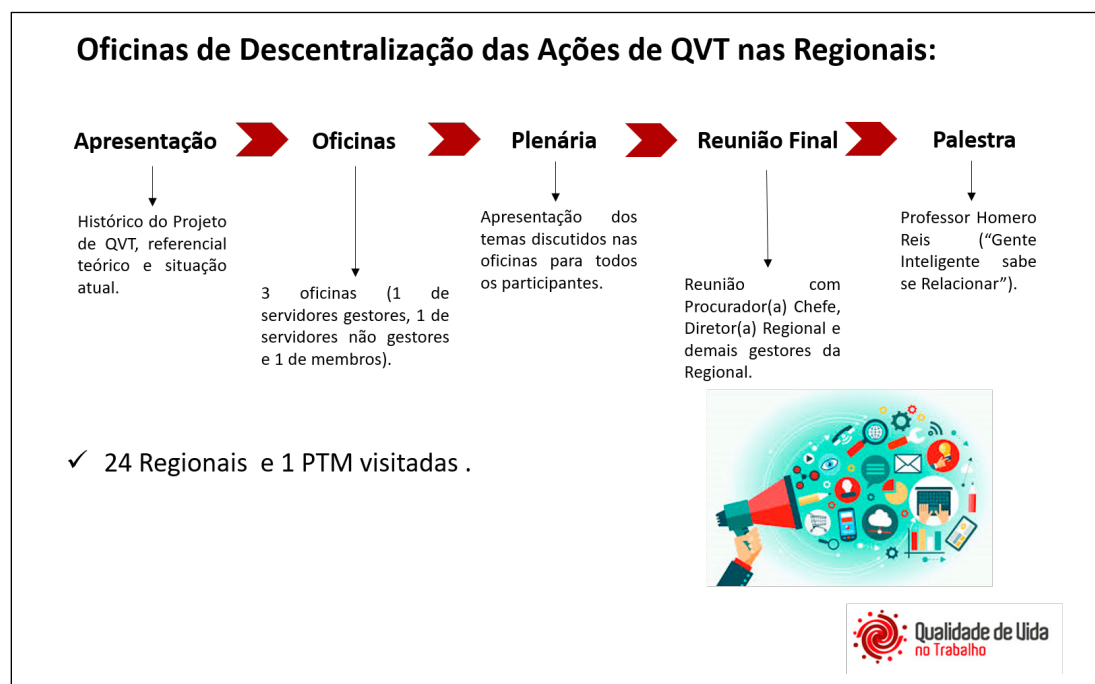
Após a aplicação de Diagnóstico de QVT, em 2015, surge novo marco para o MPT com a implementação da Política Nacional de QVT (Portaria nº 910/2015). A partir desse momento, as condições de trabalho (iluminação, posto de trabalho, espaço físico), a organização do trabalho (tempo para executar o trabalho, pausa para descanso, sobrecarga de tarefas), o reconhecimento e o crescimento profissionais, o uso da informática e as práticas de gestão se tornam objeto de estudo para a melhoria do contexto de trabalho e promoção de bem-estar para todos os integrantes do MPT.

Nesse sentido, algumas ações institucionais foram adotadas após análise do diagnóstico de QVT realizado em 2015, a saber:

1. Normatização da movimentação interna, por meio de diretrizes para o recrutamento e seleção internos (Portaria nº 364/2016);
2. Realização de homenagens por tempo de serviço (Portaria nº 590/2016);
3. Incentivo ao mapeamento de processos, por meio da institucionalização da Política Nacional de Gestão de Processo (Portaria nº 1.539/2017);
4. Ações de reconhecimento de boas práticas (Edital nº 175/2017 e nº 107/2018);
5. Instituição da Comissão de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, Sexual e da Discriminação (Portaria nº 583/2017);
6. Conversas com o Procurador-Geral do Trabalho;
7. Política de Assistência à Saúde Integral (Portaria nº 1.717/2018);
8. Aprimoramento da comunicação sobre as ações de QVT com a Qualis Vita.

Em 2017, o Grupo de Trabalho de QVT também iniciou as oficinas nas Unidades Regionais com o objetivo de descentralizar as ações de QVT. Até o final de 2018, foram visitadas 24 unidades, que participaram de palestras e oficinas para apresentar os principais desafios relacionados à estrutura física, comunicação, reuniões, relacionamentos socioprofissionais, teletrabalho, reconhecimento, adoecimento, sobrecarga. Cada Regional foi orientada a construir um plano de ação para promover as melhorias necessárias, conforme os apontamentos constatados na respectiva oficina.

**Figura 1:** Modelo das oficinas realizadas nas Regionais



**Fonte:** Apresentação GT-QVT/MPT

Com o intuito de averiguar as melhorias percebidas pelos integrantes do MPT, em 2018, outro diagnóstico de QVT foi realizado, constatando-se melhoria significativa em diversos aspectos, conforme os capítulos que tratam de resultados.

Além das melhorias, as ações de Qualidade de Vida no Trabalho foram alçadas a patamar estratégico, pois fazem parte da descrição de um dos Objetivos Estratégicos do MPT, publicados ao final de 2018 (Portaria nº 2.121/2018. – Desenvolver Política de Gestão de Pessoas: implementar políticas que promovam a qualidade de vida no trabalho).

Por fim, cabe destacar que ao promover as ações de QVT de forma técnica e com foco na percepção de membros, servidores, estagiários e terceirizados do MPT, obtêm-se de fato benefícios para melhoria do ambiente de trabalho e, por consequência, para o alcance dos resultados organizacionais.

A fim de ilustrar as principais dificuldades e mostrar alguns recursos encontrados na implementação do projeto, apresenta-se a seguir um modelo SWOT que resume essas percepções e poderá ajudar outras organizações que desejem seguir por caminho semelhante, na concepção de seus Programas de QVT:

### **1) Fatores Internos**

#### **a) Pontos fortes:**

- Apoio/Patrocínio da Administração Superior;

- Base para o alcance do objetivo estratégico do MPT “Desenvolver Política de Gestão de Pessoas” a partir de 2018;
- Competência Técnica, integração e comprometimento dos membros do Grupo de Trabalho Multidisciplinar formado para o desenvolvimento da Política de QVT;
- Coordenação do GT-QVT por membro do MPT, o que facilita o trânsito das demandas junto à Administração Superior;
- Estrutura física e tecnológica disponível no MPT para as atividades do GT-QVT.

b) Pontos fracos:

- A dimensão da instituição dificulta a disseminação da Política em todo o território nacional;
- A cultura organizacional ainda não proporciona grande envolvimento de membros e servidores em ações de QVT;
- O modelo de perspectiva de QVT adotado pelo MPT requer estudo detalhado para a compreensão e comprometimento de todas as áreas;
- A possibilidade de descontinuidade do projeto em futuras gestões;
- O modelo de perspectiva de QVT adotado pelo MPT não conta com muitos modelos similares que possam servir de parâmetro e fonte de informações que auxiliem e orientem a execução dos trabalhos.

## **2) Fatores Externos**

a) Oportunidades:

- Alinhamento Institucional com as diretrizes estabelecidas pelo CNMP na Recomendação nº 52/2017;
- Políticas de Governança estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União, por meio dos acórdãos 3.023/2013 e 157/2016;
- Parceria com a Universidade de Brasília para o diagnóstico de QVT no órgão;
- Momento de modernização da gestão pública, com olhar para a humanização das relações de trabalho e alcance das metas institucionais.

b) Ameaças:

- Limitações de recursos orçamentários pela União, que possam comprometer a efetivação das ações voltadas à QVT;
- Falta de reconhecimento social quanto à relevância da implementação das ações de QVT no setor público;



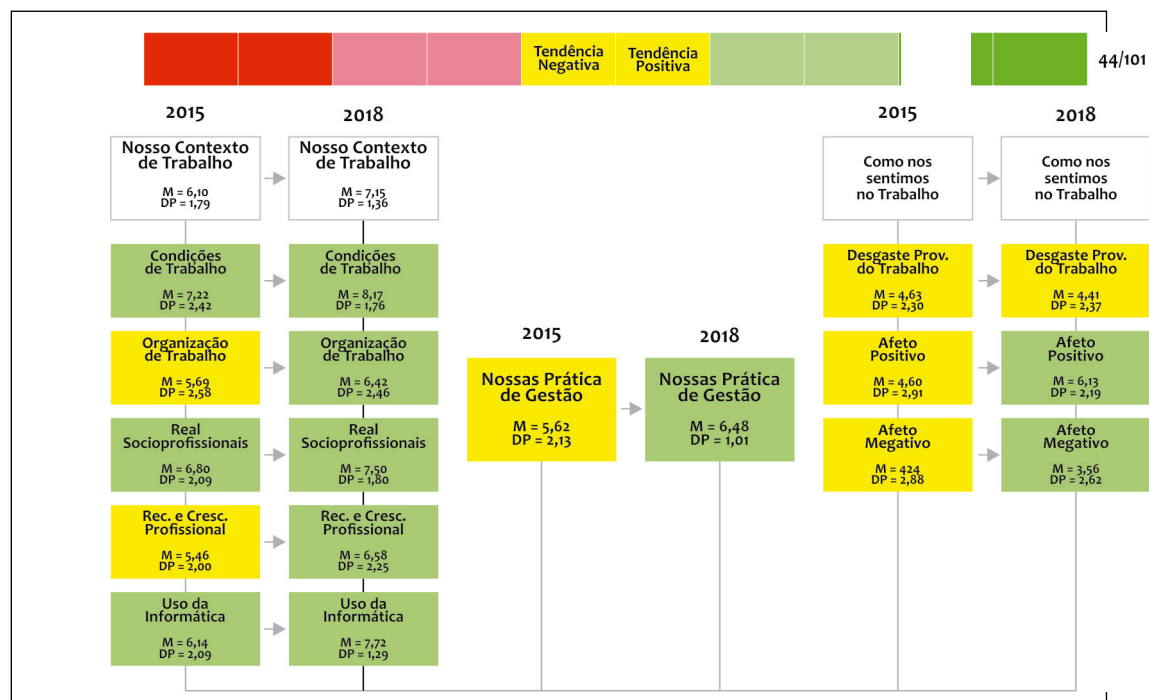
- Mudanças de gestão, pois tratou-se de um projeto iniciado no ano de 2015, com iniciativas planejadas para o biênio 2016/2017. Ao final desse período, tendo em vista as ações implementadas e a expectativa de consolidação da política e desenvolvimento de novas ações, o projeto teve continuidade na gestão iniciada com a recondução do Procurador-Geral do Trabalho no ano de 2017. Em 2018, após a realização do Segundo Diagnóstico de QVT, um novo projeto com ações começará em 2019 para execução até 2021.

#### 4. Considerações Finais: os Resultados Obtidos e os Desafios Futuros

Talvez o ponto mais esperado em um relato desta natureza seja a indicação dos resultados alcançados, pois eles começam a traduzir de forma mais significativa o resultado prático da teoria utilizada no projeto e no respectivo programa. Nos demais capítulos do livro, serão demonstrados em detalhes os avanços obtidos na Figura 2, em cada temática do Diagnóstico de QVT realizado no MPT. Mas, a seguir, apresentamos breve resumo desses achados.

O principal resultado do Programa de QVT e das ações que surgiram alinhadas a essa perspectiva estão expressos nas conclusões do Segundo Diagnóstico de QVT realizado em 2018. Em resumo, observam-se as seguintes percepções de QVT entre os anos de 2015 e 2018:

**Figura 2:** Mapa comparativo dos resultados dos diagnósticos



Fonte: Diagnóstico da Pesquisa QVT MPT.

De acordo com a escala psicométrica utilizada na pesquisa, os valores abaixo de 4 indicam uma percepção ruim ou péssima de QVT para os integrantes do MPT; já os valores entre 4 e 5,9 (em amarelo) significam uma percepção mediana (com tendência negativa quando abaixo de 5) e, por sua vez, os valores acima de 6 (em verde) significam uma percepção boa ou ótima (neste caso, acima de 8).

Logo, todos os aspectos avaliados em 2015 ficaram entre a percepção mediana e a percepção boa ou ótima. Entretanto, em 2018, houve melhora em todos os aspectos, que passaram a ser, em sua maioria, percebidos pelos integrantes do MPT de forma positiva.

Cabe destacar a melhoria de 25,7% no aspecto relacionado ao uso da informática, 20% com relação ao reconhecimento e crescimento profissionais, e 15% na percepção sobre as condições de trabalho e as práticas de gestão. Com relação aos sentimentos no trabalho, tanto o afeto positivo quanto o afeto negativo tiveram alterações positivas.

Ao analisar os itens que compõem cada aspecto, obtém-se um diagnóstico bem relevante tanto para identificar os pontos fortes do órgão, como aqueles que precisam de melhoria. Como fatores positivos, cabe destacar, dentro do aspecto condições de trabalho, o nível de iluminação, a adequação ao posto de trabalho, o espaço físico satisfatório e o mobiliário existente, todos classificados como percepção ótima (acima de 8).

No aspecto relacionado às relações socioprofissionais, o item “é fácil o acesso à chefia imediata” recebe a pontuação de  $M=8,96$  ( $DP=1,91$ ), também com classificação de bem-estar e percepção ótima, assim como o item “a convivência no ambiente de trabalho é harmoniosa”  $M=8,09$  ( $DP=2,13$ ). Outro ponto que merece destaque é o relacionado à liberdade de ação na execução das tarefas, item do aspecto práticas de gestão com pontuação de 8,08 (percepção ótima de bem-estar).

Entretanto, o órgão ainda precisa dar mais atenção aos aspectos relacionados à organização do trabalho que podem ter influenciado na leve redução do desgaste proveniente do trabalho (sobrecarga de trabalho). Observa-se essa possibilidade ao se analisar o item “no meu local de trabalho, a cobrança por resultados é adequada”, que obteve pontuação de 5,06, valor ainda considerado na zona de transição, com leve tendência positiva. Tal valor mostra para a instituição importante aspecto (ou dimensão) de necessidade de melhoria e acompanhamento.

Assim, ao aplicar e analisar os resultados do segundo Diagnóstico de QVT, observa-se que, ainda que pesem os pontos a serem aprimorados, houve melhora significativa de percepção de QVT e vivências de bem-estar no MPT após

a adoção da nova perspectiva contra-hegemônica, sendo considerada pela alta administração do MPT e pela equipe acadêmica da UnB um caso de sucesso.

Com base nesses resultados, o órgão atualiza as informações sobre as percepções de bem-estar e mal-estar para seus integrantes e define as melhores estratégias para a manutenção dos aspectos positivos e melhoria dos aspectos com avaliação mais negativa. Nesse entendimento, constrói-se uma cultura de evolução e amadurecimento institucional para a promoção de QVT de todos e para todos no MPT.

Por fim, é importante fazer um balanço e uma análise dos desafios futuros, pois não foi fácil promover a mudança que o Ministério Público do Trabalho buscou em Gestão de Pessoas na atual administração; além disso, destaca-se que o conjunto de normativos, ainda que teóricos, solidifica o caminho para as ações futuras.

Outros aspectos a considerar: em 2016, o Tribunal de Contas da União fez novo levantamento dando continuidade ao trabalho de governança iniciado em 2013, e o Conselho Nacional do Ministério Público Brasileiro (CNMP) aprovou, em 26 de março de 2019, seu Plano Estratégico Nacional (PEN)<sup>2</sup> 2020-2029, no qual a Qualidade de Vida no Trabalho foi contemplada como destaque. Vale registrar que o MPT foi protagonista nesse processo, participando ativamente desse debate, que envolveu os representantes das áreas de Gestão de Pessoas de todo o Ministério Público brasileiro, incluindo os MPs estaduais.

Ademais, enquanto este capítulo era finalizado, o GT-QVT do MPT recebia mais um convite para debater o tema, dessa vez na Câmara dos Deputados, que realizou em junho de 2019 uma mesa-redonda para discutir o tema. Essas iniciativas demonstram com clareza o quanto a temática está evoluindo na esfera pública. Portanto, fica agora uma agenda com os principais desafios, entre os quais podem ser destacados os seguintes:

1. Atualização da Portaria PGT nº 910/2015 que instituiu o programa, após análise dos resultados do período 2015-2018;
2. Criação de uma área específica na estrutura administrativa do MPT para gerenciamento do programa continuamente no MPT;
3. Elaboração e desdobramento do plano de ação em consonância com a Política de Gestão de Pessoas do MPT;

---

<sup>2</sup> [http://200.142.14.29/portal/images/noticias/2019/abril/PEN\\_MP\\_2020\\_2029\\_-\\_Relat%C3%B3rio\\_Final\\_2%C2%AA\\_ed.-\\_Aprovado\\_26\\_mar2019.pdf](http://200.142.14.29/portal/images/noticias/2019/abril/PEN_MP_2020_2029_-_Relat%C3%B3rio_Final_2%C2%AA_ed.-_Aprovado_26_mar2019.pdf)

4. Garantia de sustentabilidade do programa com a segurança de orçamento para as ações futuras;
5. Intensificação da interação externa com entidades que articulam o tema com o MPT, como o CNMP, TCU, ramos do MPU, entre outras, como recurso de fortalecimento do assunto no serviço público brasileiro;
6. Continuação do monitoramento da QVT no MPT, por meio da aplicação do Inventário de QVT, com a próxima coleta em 2021.


## Capítulo 2

# Abordagem Teórico-Metodológica de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de Suporte ao Projeto de QVT no MPT

Mário César Ferreira

Rodrigo Rezende Ferreira

Tatiane Paschoal

 condução do projeto orientou-se por uma abordagem teórico-metodológica específica de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Tal abordagem é intitulada Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT). Ela tem sido desenvolvida, aplicada e aprimorada ao longo de mais de 15 anos com base nas pesquisas-intervenções do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB). O objetivo deste capítulo consiste em fornecer uma visão panorâmica e abreviada de tal abordagem, explicitando seus principais fundamentos e as premissas pactuadas com o Ministério Público do Trabalho (MPT) para sua implementação.

### 1. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Bases Conceituais

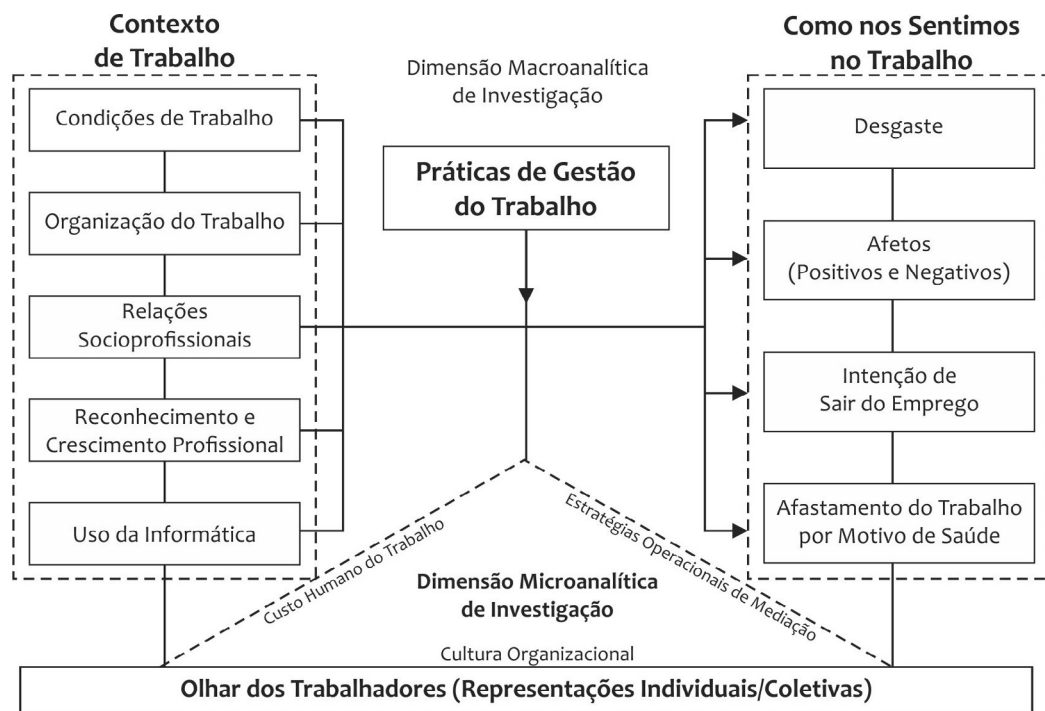
O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) adotado nesta abordagem é o proposto por Ferreira (2012, p. 172), no qual a QVT engloba duas óticas interdependentes (grifos nossos):

- Sob a ótica das **organizações**, a QVT é um **preceito de gestão organizacional** que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho.
- Sob a ótica dos **trabalhadores**, ela se expressa por meio das **representações globais** (contexto organizacional) e **específicas** (situações de trabalho) que eles constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar

no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais.

Esse conceito nasceu de inúmeras pesquisas empíricas (ALMEIDA, FERREIRA & BRUSIQUESE, 2015; TOSDESCHINI & FERREIRA, 2013; BRUSIQUESE & FERREIRA, 2012; FERNANDES & FERREIRA, 2015; FERREIRA, ALVES & TOSTES, 2009) realizadas pelos membros do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) em órgãos do serviço público brasileiro, nos últimos 15 anos, com base no tratamento de questão aberta “Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...”. Tal questionamento foi respondido por mais de 30 mil trabalhadores do setor público brasileiro, à época da publicação desta obra. Ao longo dessa experiência, com base na análise dos resultados obtidos e da literatura científica no campo das ciências do trabalho e da saúde, foi possível conceber um modelo teórico (Figura 1) que explicita as dimensões e variáveis de interesse da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e o situam no campo da Ergonomia da Atividade, Psicologia Organizacional e Administração, e que serve de base conceitual para interpretar e fazer a gestão de QVT em uma organização ou campo de pesquisa-intervenção. A descrição das dimensões analíticas consideradas, dos fatores e das variáveis empregadas possibilita melhor compreensão dos fundamentos conceituais da abordagem de QVT.

**Figura 1:** Modelo teórico-metodológico da abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho



Fonte: Ferreira, Paschoal & Ferreira, 2013.

Os Quadros 1 e 2 apresentam os conceitos adotados em cada dimensão analítica do modelo teórico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Quadro 1. Dimensão macroanalítica de investigação do modelo teórico		
“Contexto de Trabalho”		“Como nos Sentimos no Trabalho”
<p><b>Condições de Trabalho</b> Suporte instrumental disponibilizado no contexto organizacional (ex. mobiliário, espaço físico)</p> <p><b>Organização do Trabalho</b> Exigências de gestão presentes no contexto organizacional (ex. controle, divisão de tarefas)</p> <p><b>Relações Socioprofissionais</b> Relações sociais vivenciadas no contexto organizacional (ex. pares, chefias).</p> <p><b>Reconhecimento e Crescimento Profissional</b> Práticas de reconhecimento no trabalho e as possibilidades de desenvolvimento profissional (ex. valorização, carreira)</p> <p><b>Uso da Informática</b> Qualidade de funcionamento da informática disponibilizada no contexto organizacional (ex. suporte, usabilidade)</p>	<p><b>Fator “Práticas de Gestão”</b></p> <p>Modo de gestão habitual existente no contexto organizacional (ex. participação nas decisões, liberdade de ação).</p>	<p><b>Desgaste no Trabalho</b> Desgaste pessoal proveniente do trabalho (ex. esgotamento pessoal, cansaço)</p> <p><b>Afeto Positivo</b> Prevalências de emoções e humores positivos vivenciados (ex. animação, disposição)</p> <p><b>Afeto Negativo</b> Prevalências de emoções e humores negativos vivenciados (ex. irritação, chateação)</p>

Fonte: Ferreira, Paschoal & Ferreira, 2013.

Neste nível analítico, a perspectiva aplicada do modelo consiste em identificar as representações que os trabalhadores manifestam dos fatores estruturantes de QVT, evidenciando ou não sua presença nos contextos corporativos investigados. Duas questões complementares agregam esse nível analítico: (a) a intenção de sair do emprego; e (b) se houve afastamento do trabalho por motivo de saúde nos últimos seis meses. Essas duas variáveis são hipotetizadas como resultantes da percepção que o trabalhador tem de sua QVT. Na segunda edição do projeto de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no MPT, inseriu-se mais uma questão aberta que buscou conhecer as ações existentes que devem ser implementadas para a efetiva promoção do reconhecimento no trabalho no âmbito do MPT, segundo os participantes da etapa de diagnóstico.

Quanto ao nível microanalítico de investigação, o modelo contempla conceitos específicos (Quadro 2) que permitem avançar na compreensão de aspectos que estão na gênese e dinâmica da QVT com base no “olhar” dos trabalhadores.



Quadro 2. <b>Dimensão microanalítica de investigação do modelo teórico</b>	
<b>Custo Humano do Trabalho</b>	<p>Expressa o que deve ser despendido pelos trabalhadores (individual e coletivamente) nas esferas física, cognitiva e afetiva, a fim de responderem às exigências de tarefas (formais e/ou informais) postas nas situações de trabalho. Tais esferas expressam três tipos de custo humano, específicos e interdependentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ as <b>exigências físicas</b> se referem, globalmente, ao custo corporal em termos de dispêndios fisiológico e biomecânico, principalmente, sob a forma de posturas, gestos, deslocamentos e emprego de força física;</li> <li>▪ as <b>exigências cognitivas</b> dizem respeito ao custo cognitivo em termos de dispêndio mental sob a forma de atenção necessária, do uso da memória, forma de aprendizagem requerida, de resolução de problemas e de tomada de decisão;</li> <li>▪ as <b>exigências afetivas</b> estabelecem o custo afetivo em termos de dispêndio emocional sob a forma de reações afetivas, de sentimentos vivenciados e de estado de humor manifesto;</li> </ul>
<b>Estratégias Operatórias de Mediação</b>	<p>As estratégias de mediação individual e coletiva expressam os “modos de pensar, sentir e de agir” dos trabalhadores em face das situações vivenciadas. Elas visam responder da melhor forma possível (modos operatórios pertinentes e finalísticos) à diversidade de contradições que caracteriza e impacta no custo humano do trabalho. Assim, elas previnem as vivências de mal-estar e instauram, em contrapartida, as vivências de bem-estar no trabalho.</p>
<b>Cultura Organizacional</b>	<p>Ela se expressa pelos seguintes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>linguagem e simbolismo:</b> jargões; padrões; estilos de comunicação (gestuais, verbais, escritos); códigos; produção de signos linguísticos; senso comum;</li> <li>▪ <b>comportamentos:</b> inter-relação de ação e simbolismo; estilos de trabalho; perfis gerenciais; padrões de conduta e procedimentos; modos de controle; modalidades de cooperação;</li> <li>▪ <b>valores organizacionais:</b> respeito; cordialidade; disciplina; rigidez; equidade; fidelidade; continuidade; autonomia; liberdade; inovação;</li> <li>▪ <b>crenças:</b> personalização das relações sociais (apadrinhamento); relação espaço público e espaço privado; jeitinho brasileiro; patrimonialismo na esfera pública; arquétipo do estrangeiro milagroso; interação social intensa; cordialidade de aparência afetiva; predominância do espírito coletivo; evitação de incertezas; modelo da grande família; gerência autocrática; pai-patrão;</li> <li>▪ <b>ritos:</b> entradas e saídas da organização; eventos culturais; rituais administrativos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Ferreira, 2017.

O tópico “3. Diagnóstico Microergonômico”, representado mais à frente na Figura 2, detalha aspectos metodológicos desse nível analítico, mencionado anteriormente. Cabe ressaltar que, na segunda edição do projeto de QVT no MPT (2018), a aplicação da abordagem se restringiu à dimensão macroanalítica.

Para concluir o quadro conceitual de referência da abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), cabe, por fim, explicitar as noções adotadas de bem-estar e mal-estar no trabalho propostas por Ferreira (2012).

Quanto ao bem-estar no trabalho, ele é definido por (grifos nossos):

- (...) um **sentimento agradável** que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegria, amizade, ânimo, confiança, conforto, disposição, equidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança, simpatia. A vivência duradoura desse sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de promoção da saúde nas situações de trabalho e indica a presença de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), (Ferreira, 2012, p. 179).

O mal-estar no trabalho, por sua vez, é definido por (grifos nossos):

- (...) um **sentimento desagradável** que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do mal-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incômodo, indisposição, menosprezo, ofensa, perturbação, repulsa, tédio. A vivência duradoura desse sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de risco para a saúde nas situações de trabalho e indica a ausência de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), (Ferreira, 2012, p. 180-181).

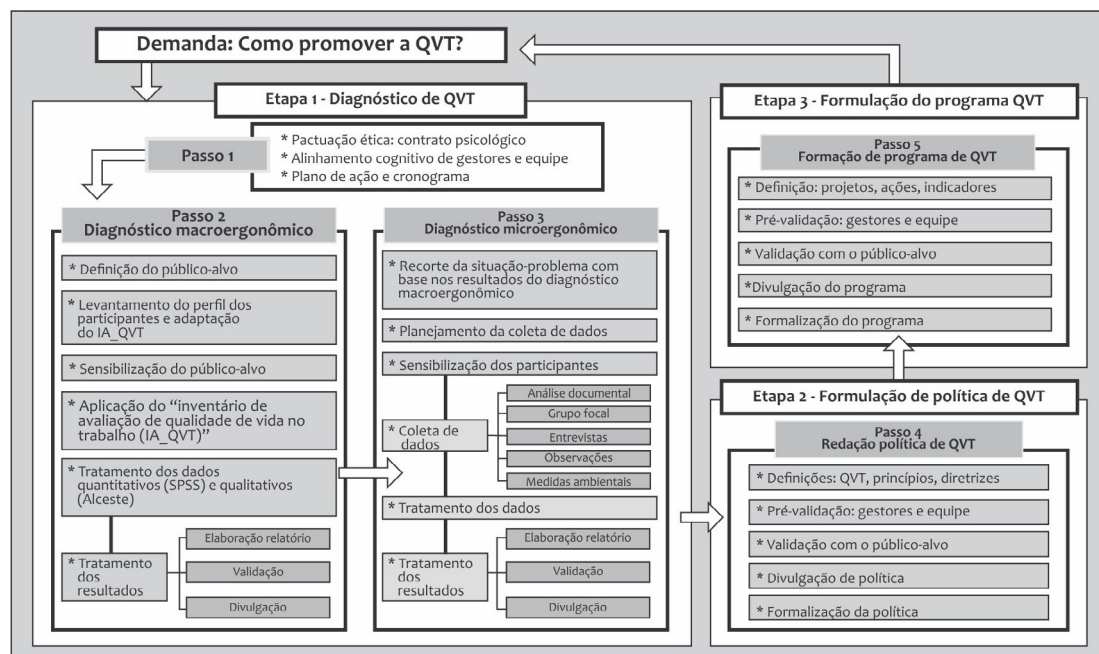
Globalmente, as perspectivas conceituais apresentadas até então se situam no campo das ciências cognitivas, mais especificamente nas modalidades de representações operativas (WEILL-FASSINA, RABARDEL & DUBOIS, 1993) que os trabalhadores constroem para orientar suas atividades de trabalho. Tais representações se expressam por três modalidades distintas: a) representações declarativas do tipo “estado do mundo”, que revelam o olhar dos trabalhadores sobre os múltiplos e distintos aspectos que caracterizam, na ótica deles, o contexto organizacional vivenciado; b) representações descritivas do custo humano do trabalho, que consistem em relatos (escritos, verbais, gestuais) que abordam as exigências físicas, cognitivas e afetivas e que caracterizam as situações de

trabalho no qual os trabalhadores estão inseridos e realizam suas atividades; e c) representações operativas/procedimentais das situações de trabalho, que consistem em relatos (escritos, verbais, gestuais) em situação de trabalho que expressam os modos de agir/lidar (diagnóstico/regulação) dos trabalhadores em face das propriedades, das características e das exigências das tarefas.

## 2. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Bases Metodológicas

Buscando manter alinhamento epistemológico com o quadro teórico de referência, a abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) adotada no projeto se orienta por um modelo metodológico também singular. A Figura 2 fornece uma visão panorâmica desse modelo, que norteou a condução do processo de pesquisa-intervenção. O modelo é de natureza descritiva das etapas, passos, instrumentos e procedimentos que caracterizam a aplicação dessa abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho. Ele pode ser comparado, analogamente, com um mapa que orienta o trajeto de investigação da QVT para gerar os produtos esperados. Como já mencionado no quadro teórico de referência, o “Passo 3 - Diagnóstico Microergonômico” não foi aplicado no caso MPT durante a execução da segunda edição do projeto. Essa etapa poderá ainda ser realizada no órgão, em um futuro breve.

**Figura 2.** Modelo Metodológico em Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho



Fonte: Ferreira, 2012, p. 201.

O modelo é autoexplicativo, todavia cabe mencionar, a título de registro, fatos expressivos que marcaram sua aplicação no MPT:

- O projeto foi conduzido com base no trabalho cooperativo da equipe acadêmica (n=6) e o Grupo de Trabalho (n=14) constituído no MPT para tal finalidade. O trabalho iniciou-se em 15 de junho de 2018, quando esses dois coletivos na primeira reunião realizaram: a) apresentação do perfil dos membros das equipes; b) alinhamento cognitivo sobre os objetivos e as etapas do projeto; c) definição do plano de ação (ex. atividades, prazos); d) aprovação da estratégia de sensibilização (ex. mídias, palestras); e) levantamento dos perfis demográfico e profissiográfico do público-alvo; f) adaptação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) ao perfil do público-alvo do órgão; g) geração de códigos de acessos (ex. quantidade, produção, distribuição); e h) divisão e distribuição de responsabilidades entre os dois coletivos de trabalho.
- O trabalho de sensibilização do público-alvo realizou-se ao longo do projeto. A logomarca (ao lado) concebida em 2015 foi reutilizada para consolidar a identidade visual, utilizada na produção das mídias empregadas na condução do projeto. Realizaram-se três palestras de sensibilização com o público-alvo do projeto.
- A devolutiva e validação dos resultados do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho foram com dirigentes, gestores e demais trabalhadores do MPT. No último caso, a palestra de devolutiva foi transmitida ao vivo para todos os que não puderam estar presentes. As devolutivas possibilitaram apresentar e debater os resultados e, ainda, aprimorar o conteúdo final do relatório do projeto.
- Promoveu-se uma oficina em 13 de dezembro de 2018 com o objetivo de atualizar, com base nos resultados do diagnóstico de QVT, a Política de Qualidade de Vida no Trabalho do Ministério Público do Trabalho expressa pela Portaria PGT nº 910/27/10/18. Nessa ocasião, na primeira etapa, resgataram-se os principais resultados do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho, e na segunda etapa, trabalhando em subgrupos, houve os seguintes procedimentos: a) revisão dos fundamentos normativos da Portaria; b) do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho; c) dos princípios/valores constantes na Portaria; d) das diretrizes de QVT do MPT; e) da gestão de QVT no MPT; e f) dos formularam-se as principais



recomendações (projetos, ações, indicadores de monitoramento) para a elaboração, de modo participativo, do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do MPT.

Por fim, cabe apresentar os traços principais do instrumento de coleta de dados utilizado no projeto.

### **3. Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT)**

Na etapa de macrodiagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho no MPT, utilizou-se o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT). Trata-se de instrumento desenvolvido com base em diversas pesquisas, realizadas pelo ErgoPublic, que foi concebido e validado inicialmente por Ferreira (2009) e, posteriormente, aprimorado com as contribuições dos pesquisadores R.R. Ferreira e T. Paschoal. O IA\_QVT é um instrumento de pesquisa, de natureza quantitativa (escala psicométrica do tipo Likert, Alfa=0,94) e qualitativa (quatro questões abertas), que permite conhecer, com rigor científico, o que pensam os respondentes sobre a QVT em uma organização. Os eixos (quanti e quali) são complementares e permitem realizar um diagnóstico com alto grau de confiabilidade. O Inventário é, assim, um instrumento auxiliar estratégico para a gestão de QVT no contexto corporativo.

O acesso ao instrumento ocorreu no seguinte fluxo: a) todos os integrantes do MPT receberam e-mail com *link* para acessar na intranet uma notícia explicativa sobre a realização do 2º Diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho no MPT; b) ao acessar a notícia-convite, todos tinham a possibilidade de clicar em outro *link* que os levava para página ainda na intranet do MPT que, por sua vez, disponibilizava apenas uma das senhas da lista (gerada aleatoriamente pela equipe responsável pela aplicação da pesquisa no órgão) e um *link*, para acesso ao site externo (internet) da equipe acadêmica do projeto; c) ao digitar esse *link* o participante tinha acesso à primeira página da versão digital do IA\_QVT na internet, onde constavam o convite, o objetivo, a responsabilidade técnico-científica do diagnóstico e as premissas éticas da pesquisa; e d) somente após clicar no campo “Estou de acordo em participar do diagnóstico”, equivalente ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), previsto pela Resolução CNS 196/96, o campo para a entrada do código de acesso foi disponibilizado e o participante pôde então responder às questões do inventário. Caso tenha necessitado interromper sua resposta, por qualquer razão, ele pôde fazê-lo e retornar posteriormente à tela em que

parou. Cabe ressaltar que a notícia-convite ficou disponibilizada com destaque na intranet ao longo de todo o período da coleta de dados e, ainda, o público-alvo do diagnóstico recebeu diversos e-mails lembretes que incentivavam a participação. Um computador foi disponibilizado exclusivamente para os terceirizados, uma vez que muitos não possuem acesso a esse instrumento no seu dia a dia de trabalho.

**Figura 3.** Tela de abertura do IA\_QVT na Versão Digital do Instrumento

**MPT** Qualidade de Vida no Trabalho no MPT: Diagnóstico, Política e Programa **ErgoPúblico**

### Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT)

Você está sendo convidado(a) a participar do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no MPT.

O objetivo do diagnóstico é conhecer a sua opinião sobre a Qualidade de Vida no Trabalho no MPT. Sua participação produzirá como benefício o aprimoramento do Programa de QVT desta organização. Esse levantamento de dados é de responsabilidade técnico-científica do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic), do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

☐ Estou de acordo em participar do diagnóstico de QVT.

**Muito Importante:**

- O tempo estimado para finalizar este inventário é de aproximadamente 10 minutos.
- Responda de maneira sincera às afirmativas e às questões apresentadas.
- Não é necessário se identificar.
- Responda a **todos** os itens para aumentar a qualidade dos dados da pesquisa.
- A confidencialidade de suas respostas está garantida.
- Os resultados serão tratados de forma agrupada para fins de diagnóstico.
- A desistência em responder ao questionário, a qualquer momento, não lhe acarretará nenhum prejuízo ou dano pessoal.
- A participação no diagnóstico não produzirá nenhum tipo de risco para as atividades de trabalho do respondente nem para o MPT.

**Qualidade de Vida no Trabalho**

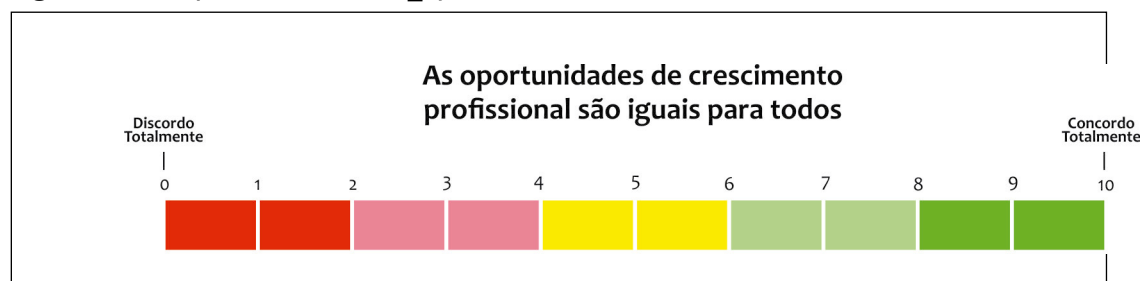
Agradecemos sua valiosa participação!

Fonte: Os autores

O Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) tem quatro utilidades básicas. Ele permite: a) realizar um diagnóstico rápido, com rigor científico, de como os trabalhadores avaliam a QVT na organização em que atuam; b) gerar subsídios fundamentais para a concepção de uma política de QVT e de um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) com base nas expectativas e necessidades apontadas pelos respondentes; c) identificar indicadores (comportamentais, epidemiológicos e perceptivos) de QVT que auxiliam na gestão do PQVT; e (d) monitorar, longitudinalmente, a evolução da QVT na organização. A parte quantitativa do IA\_QVT é constituída por três escalas psicométricas que operacionalizam o modelo teórico de referência (contexto de trabalho, práticas de gestão, sentimentos no trabalho), 61 itens (afirmativas) e duas questões complementares que possibilitam diagnosticar a percepção de QVT do público-alvo. A escala “contexto de trabalho” é constituída por cinco fatores: a) Condições de trabalho (ex. mobiliário, espaço físico); b) Organização do trabalho (ex. pressão,

cobrança, sobrecarga); c) Relações socioprofissionais de trabalho (ex. acesso à chefia, comunicação); d) Reconhecimento e crescimento profissional (ex. criatividade, incentivos); e e) Uso da informática (ex. suporte organizacional, usabilidade, aplicativos). A escala “práticas de gestão” é unifatorial e investiga aspectos tais como flexibilidade do modo de gestão, liberdade, participação nas decisões. Por sua vez, a escala “sentimentos no trabalho” é constituída por dois fatores: a) bem-estar no trabalho, que capta emoções e humores vivenciados (afeto positivo, ex. entusiasmo; afeto negativo, ex. irritação); e b) impactos do trabalho, que captam as representações relativas ao desgaste proveniente do trabalho (ex. cansaço, esgotamento pessoal). Na parte quantitativa, o inventário utiliza a escala (11 pontos) de discordância-concordância (Figura 2):

**Figura 4:** Exemplo de Item do IA\_QVT



Fonte: Ferreira, 2017.

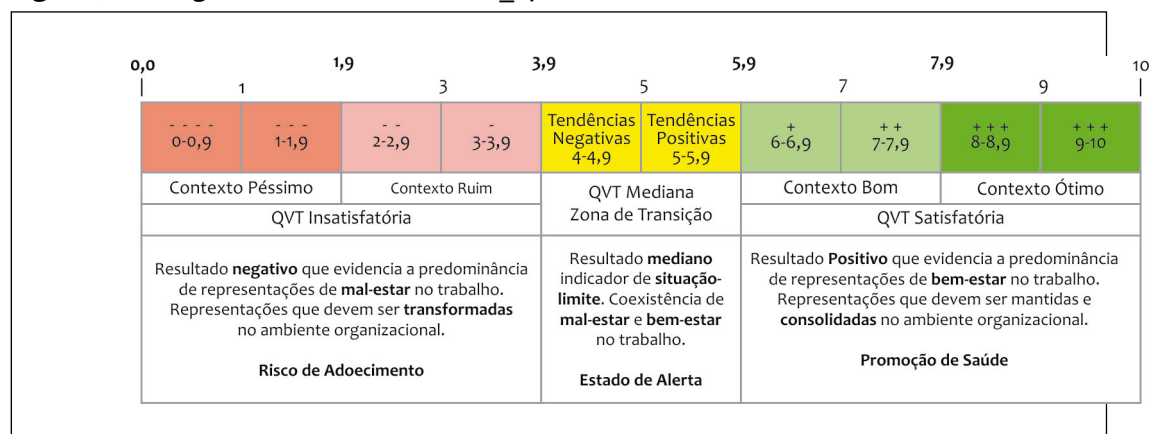
O participante do diagnóstico é convidado a marcar o ponto da escala que melhor representa a sua opinião nas afirmativas concernentes à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), presentes no instrumento.

Na parte quantitativa, há ainda duas questões acessórias: a) a intenção de sair do emprego atual, mensurado com base numa escala likert (0=nenhuma a 10=alta); e b) se nos últimos seis meses, houve afastamento do trabalho por motivo pessoal de saúde (sim ou não). Os dados da parte quantitativa são tratados com o uso do pacote estatístico de ciências sociais (SPSS), gerando resultados descritivos e inferenciais.

A interpretação dos resultados é feita com base numa cartografia psicométrica (Figura 5). A cartografia busca manter um alinhamento conceitual e instrumental com o modelo teórico já mencionado. Ela também permite melhor interpretar os resultados obtidos, visando gerar subsídios para a formulação de políticas e de programas de QVT. A sua principal vantagem é poder identificar aquilo que se encontra negativo, mediano e positivo no contexto organizacional, com base no olhar do coletivo de trabalhadores.



**Figura 5:** Cartografia Psicométrica do IA\_QVT



Fonte: Ferreira, 2017.

Três modalidades de resultados, interdependentes e com graus diferenciados de aprofundamento, são gerados no tratamento estatístico da base de dados produzida pelo instrumento: a) a média global de QVT na organização, atribuída pelos respondentes; b) a média dos fatores constitutivos das escalas do instrumento, permitindo conhecer como os respondentes avaliam, por exemplo, as condições de trabalho no órgão; e c) a média dos itens que integram cada fator em cada escala, permitindo saber, por exemplo, quais aspectos relativos à organização do trabalho foram avaliados no pior nível, em nível intermediário, ou no melhor. Esses dados são explorados com o uso da estatística inferencial (testes de correlação e de diferenças de médias), possibilitando identificar, por exemplo, possíveis correlações significativas entre os fatores e os dados demográficos e profissiográficos dos respondentes. Esses tratamentos estatísticos fornecem valiosas informações aos dirigentes, gestores e técnicos para a formulação participativa tanto da política quanto do programa de Qualidade de Vida no Trabalho, tendo como referência o ponto de vista dos trabalhadores.

A parte qualitativa do IA\_QVT, por sua vez, é constituída por quatro questões abertas que, no caso do MPT, assumiram a seguinte redação: “Na minha opinião, Qualidade de Vida no Trabalho é...”; “Quando penso no meu trabalho no MPT, o que me causa mais bem-estar é...”; “Quando penso no meu trabalho no MPT, o que me causa mais mal-estar é...”; e “Comentários e sugestões”. Na segunda edição do projeto de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) do MPT, inseriu-se a seguinte questão aberta: “Para que haja reconhecimento no trabalho, é importante que o MPT faça...”. Os dados provenientes das questões abertas são tratados com



o uso do aplicativo “*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*” (IRAMUTEQ), (RATINAUD, 2009). Ele possibilita realizar diferentes tipos de análises estatísticas (estatísticas textuais clássicas; pesquisa de especificidades de grupos; classificação hierárquica descendente; análises de similitude; nuvem de palavras) sobre os *corpus* textuais e as tabelas de indivíduos por palavras.

#### **4. Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho: Aspectos Fundamentais**

Graças à etapa de diagnóstico, foi possível conceber a política e o programa de QVT do MPT. O diagnóstico serviu de “alicerce” seguro para o desenho de uma QVT sustentável, pois é uma obra produzida coletivamente, principalmente com a participação dos trabalhadores. Tais produtos constituíram subsídios essenciais para a atualização da Portaria 910/28-10-2015 para o MPT. O conteúdo, tanto a política quanto o programa, é objeto de capítulo específico neste livro, no qual os leitores poderão conhecer suas características e especificidades. Para melhor compreensão dos conteúdos, faz-se oportuno explicitar os fundamentos que orientam a produção de política e programa de QVT.

O sentido da noção de política remete, na origem grega, ao significado concernente a todos os procedimentos relativos à pólis (cidades-estado). Os verbetes remetem a significados etimológicos assemelhados ou em interfaces: *politiké* = política em geral; *politikós* = dos cidadãos, pertencente aos cidadãos. No latim, *politicus* e no francês *politique* significando “ciência do governo dos Estados”. Assim, em termos básicos, a palavra política designa a arte ou a ciência da organização, direção e administração de nações ou Estados. Especificamente, a política pública significa um conjunto de objetivos que enformam determinado programa de ação governamental e condicionam sua execução. Tendo como ponto de partida tais acepções da noção de política (geral e pública), o conceito elaborado de política no âmbito da QVT está assim formulado:

A política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) expressa os fundamentos normativos, o marco conceitual de QVT e os valores que orientam as práticas de gestão organizacional e do trabalho na organização. Ela veicula valores éticos da relação indivíduo-trabalho-organização e constitui um objetivo organizacional de sustentabilidade socialmente referenciado.

A política de QVT, ancorada na ótica dos trabalhadores, deve ter caráter sustentável. Nesse sentido, duas características são fundamentais: a) ela deve, analogamente, ser uma “política de estado”, ou seja: institucionalizada, normatizada, incorporada ao planejamento estratégico da organização, com alocação de recursos financeiros e equipe técnica específicos e dispor de estrutura operacional; b) ela deve ter durabilidade no tempo, ou seja: atravessar diversas gestões e não estar sujeita à descontinuidade administrativa; ser permanente; e c) ela deve estar alinhada a diretrizes internacionais (ex. convenções da OIT), nacionais (ex. políticas e normas de saúde e trabalho do Estado brasileiro) e organizacionais (ex. missão, valores e visão que regem a organização).

A elaboração do programa deve explicitar as ações concretas em Qualidade de Vida no Trabalho que serão executadas e que, por seu turno, devem estar em sintonia com os resultados, obtidos na etapa de diagnóstico, e o conteúdo da política de QVT, formulada e aprovada. Ela consiste na elaboração do conjunto de projetos em QVT que deve ser efetivamente implementado pela organização para enfrentar os fatores percebidos pelos trabalhadores como negativos e promover aqueles identificados como positivos, no campo da QVT, de acordo com o diagnóstico realizado. Por exemplo: se as condições de trabalho, reconhecimento e crescimento profissional e/ou organização do trabalho forem avaliadas mediana ou negativamente, tais fatores devem dar origem a projetos específicos de intervenção para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho.

Um programa sustentável em QVT requer um tratamento institucional com o estatuto de “política de governança”. Para tanto, é preciso que o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) faça parte do planejamento estratégico da organização, tenha previsão orçamentária, recursos financeiros definidos, equipe técnica qualificada e estrutura operacional de suporte ao desenvolvimento dos projetos. Esses são requisitos fundamentais para que um programa de QVT, bem elaborado e empiricamente ancorado, não fique na teoria e, portanto, no território do desejo.

Os projetos são iniciativas de promoção de QVT voltadas para o enfrentamento de temáticas mais complexas, por exemplo: mudança no modelo de gestão do trabalho. A concepção, a operacionalização e a avaliação de projetos de QVT devem ter um horizonte predefinido, pois uma das características dos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) é ter um “prazo de validade”. As ações propriamente ditas são medidas mais pontuais de QVT, menos complexas, que não necessariamente requerem a elaboração de um projeto. Por exemplo, a instalação de suportes de documentos em monitores nas estações de trabalho.

Um fator absolutamente estratégico para monitorar e avaliar o andamento dos projetos e das ações de QVT consiste em estabelecer indicadores concretos. Eles expressam um conjunto de informações empíricas (de natureza quantitativa e qualitativa) que engloba aspectos epidemiológicos, comportamentais e perceptivos e permite avaliar e monitorar a Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito organizacional. O estabelecimento de indicadores é essencial nos PQVT, pois eles possibilitam: a) identificar os fatores que intensificam o Custo Humano do Trabalho, dificultam a construção de Estratégias de Mediação Individual e Coletiva eficazes e, portanto, impactam negativamente nas vivências de bem-estar no trabalho; b) monitorar a evolução dos fatores que repercutem na QVT dos servidores, colocando em risco a satisfação de cidadãos-usuários ou clientes/consumidores e também comprometendo os objetivos organizacionais; e c) fornecer subsídios para a gestão (planejamento, execução e avaliação) do PQVT.

Eis, portanto, as bases teóricas e metodológicas que auxiliarão os leitores a compreenderem melhor o conjunto de capítulos que estruturam este livro.



## PARTE I

Diagnóstico de QVT: Resultado das Questões Fechadas do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT)



## Capítulo 3

# Perfil dos Participantes do Diagnóstico de QVT

Letícia Alves Santos

Isidro Valls de Salles


Larissa Santos Lopes

**E**ntre os pressupostos para aplicação da abordagem Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), utilizada como âncora para realização do diagnóstico de QVT no Ministério Público do Trabalho (MPT), está a construção coletiva da QVT, que implica a participação de todos os trabalhadores, sejam eles membros, servidores, estagiários ou terceirizados, pois o trabalho de todos é imprescindível para funcionamento adequado do órgão. Além disso, são eles, os trabalhadores, os principais protagonistas em todas as etapas de promoção de QVT (FERREIRA, 2017). Por essas razões, para realização do diagnóstico de QVT, adotou-se o método censitário com a finalidade de oferecer a todos os trabalhadores a oportunidade de manifestarem suas representações sobre QVT.


O instrumento utilizado para realização do diagnóstico foi o Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) (FERREIRA, 2009). Na etapa que antecedeu a aplicação do IA\_QVT, denominada etapa de sensibilização, distribuiu-se, via on-line, para os 6.067 trabalhadores do órgão, o código pessoal e confidencial de acesso ao instrumento. O IA\_QVT ficou disponível no sítio do ErgoPublic do período de 10 de setembro a 15 de outubro de 2018, para resposta. A Figura 1 apresenta a imagem da página on-line de acesso ao inventário.



**Figura 1:** Imagem da página online de acesso ao IA\_QVT



**Qualidade de Vida no Trabalho no MPT:  
Diagnóstico, Política e Programa**



---

### Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT)

Você está sendo convidado(a) a participar do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no MPT.


O objetivo do diagnóstico é conhecer a sua opinião sobre a Qualidade de Vida no Trabalho no MPT. Sua participação produzirá como benefício o aprimoramento do Programa de QVT desta organização. Esse levantamento de dados é de responsabilidade técnico-científica do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic), do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.

**Muito Importante:**

- O tempo estimado para finalizar este inventário é de aproximadamente 10 minutos.
- Responda de maneira sincera às afirmativas e às questões apresentadas.
- Não é necessário se identificar.
- Responda a **todos** os itens para aumentar a qualidade dos dados da pesquisa.
- A confidencialidade de suas respostas está garantida.
- Os resultados serão tratados de forma agrupada para fins de diagnóstico.
- A desistência em responder ao questionário, a qualquer momento, não lhe acarretará nenhum prejuízo ou dano pessoal.
- A participação no diagnóstico não produzirá nenhum tipo de risco para as atividades de trabalho do respondente nem para o MPT.

Agradecemos sua valiosa participação!

☐ Estou de acordo em participar do diagnóstico de QVT.



A evolução da participação dos trabalhadores ao longo do período de coleta de dados é apresentada na Figura 2. Vale destacar que a variável sexo foi utilizada para monitorar a participação, visto que ela foi a variável que obteve o menor número de respostas em branco.

**Figura 2:** Evolução da participação dos trabalhadores durante do período de coleta de dados



Entre as várias informações obtidas por meio das questões fechadas e abertas do diagnóstico de QVT, também foi possível conhecer o perfil demográfico e profissional dos respondentes no MPT, evidenciando suas principais características.

Em relação ao sexo, apesar de a diferença haver sido discreta, houve predomínio do sexo feminino, conforme representado na Figura 3. No que se refere ao estado civil dos participantes, o maior percentual (48,1%) foi composto pelos casados (Figura 4). Acerca da escolaridade, somando o percentual dos que



possuem o ensino superior completo com o dos que possuem especialização, ele ultrapassa 70%, o que indica que o quadro de trabalhadores do MPT conta em sua maioria com profissionais que possuem alta escolaridade (Figura 5).

Figura 3: Distribuição dos participantes por sexo

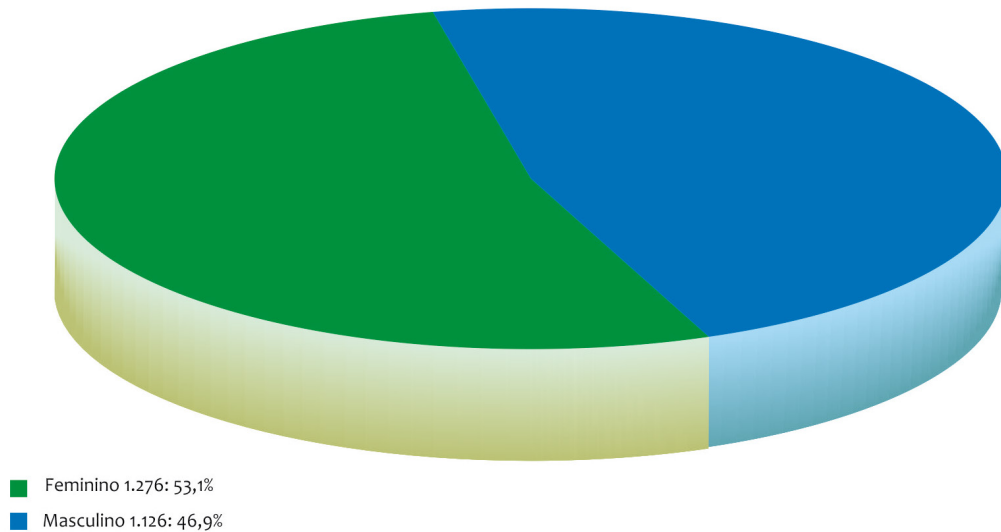


Figura 4: Distribuição dos participantes por estado civil

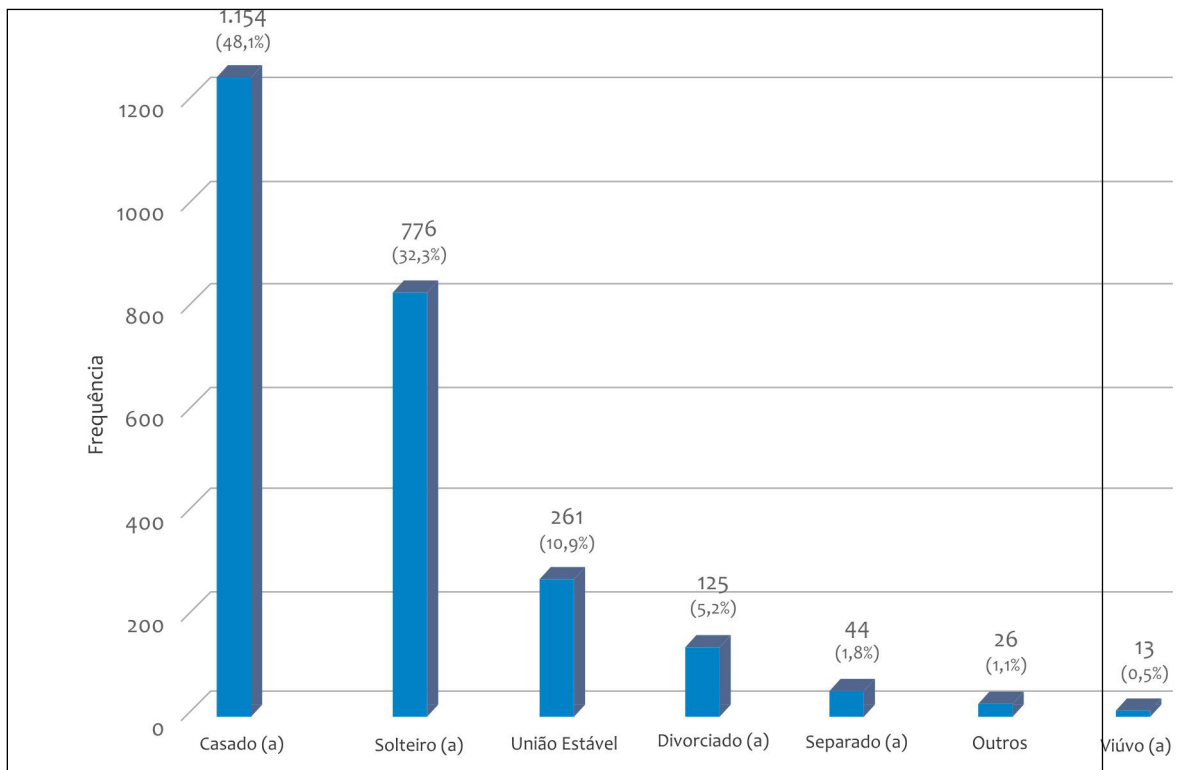
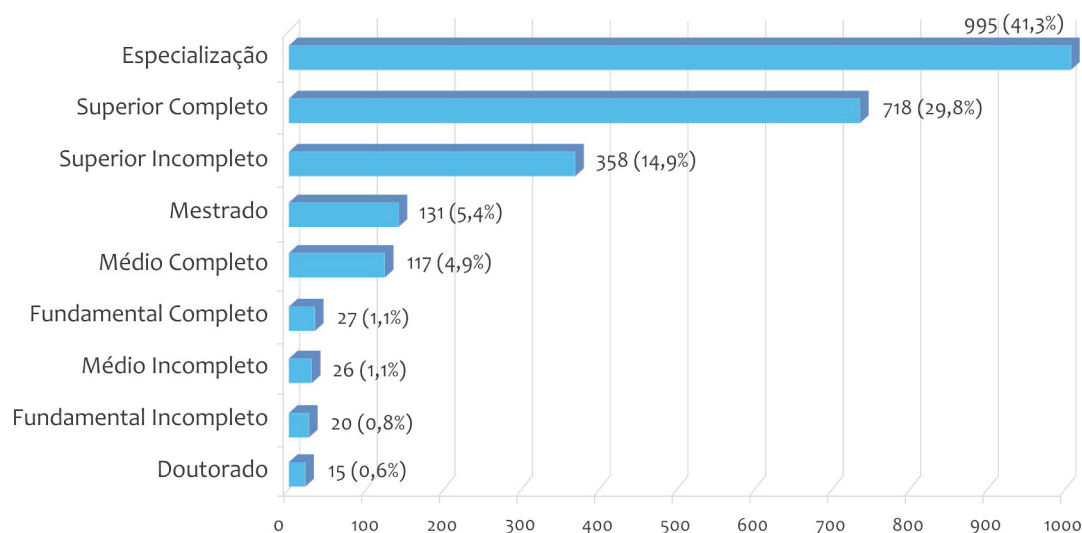
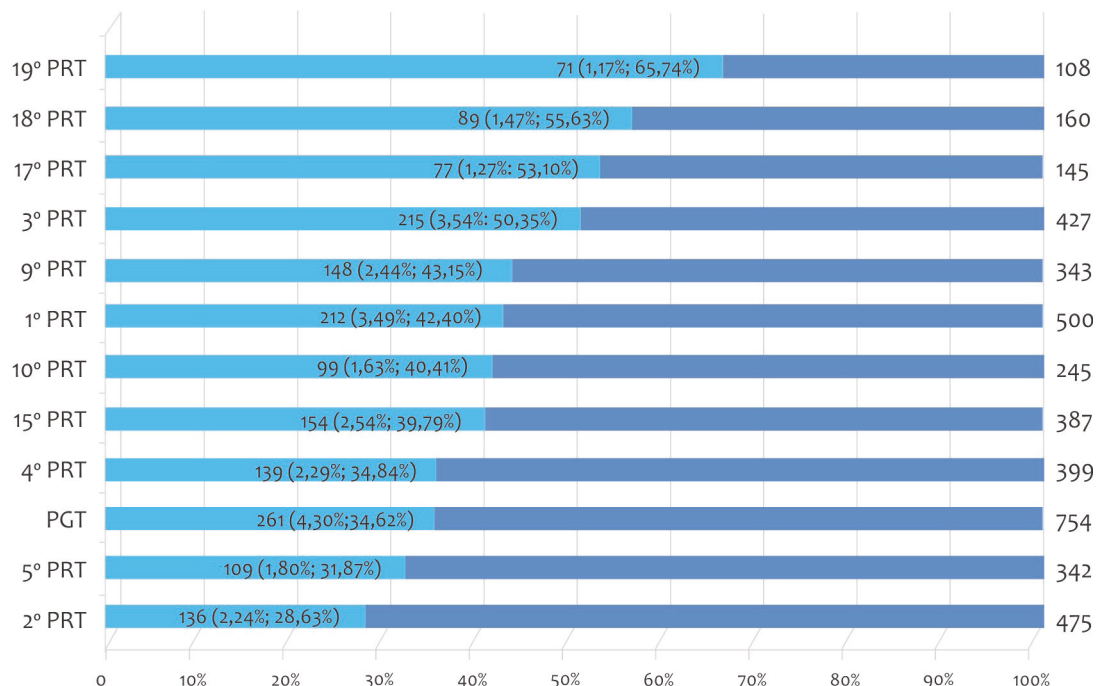


Figura 5: Distribuição dos participantes por escolaridade



No que diz respeito à lotação dos participantes, a 19º PRT foi a que indicou a adesão proporcional mais expressiva: 65,74% dos seus trabalhadores responderam ao diagnóstico (Figura 6). Em relação ao vínculo/cargo dos respondentes, houve maior participação dos servidores (45,94%), seguida dos estagiários (39,43%), conforme detalhado na Figura 7.

Figura 6: Distribuição dos participantes por lotação



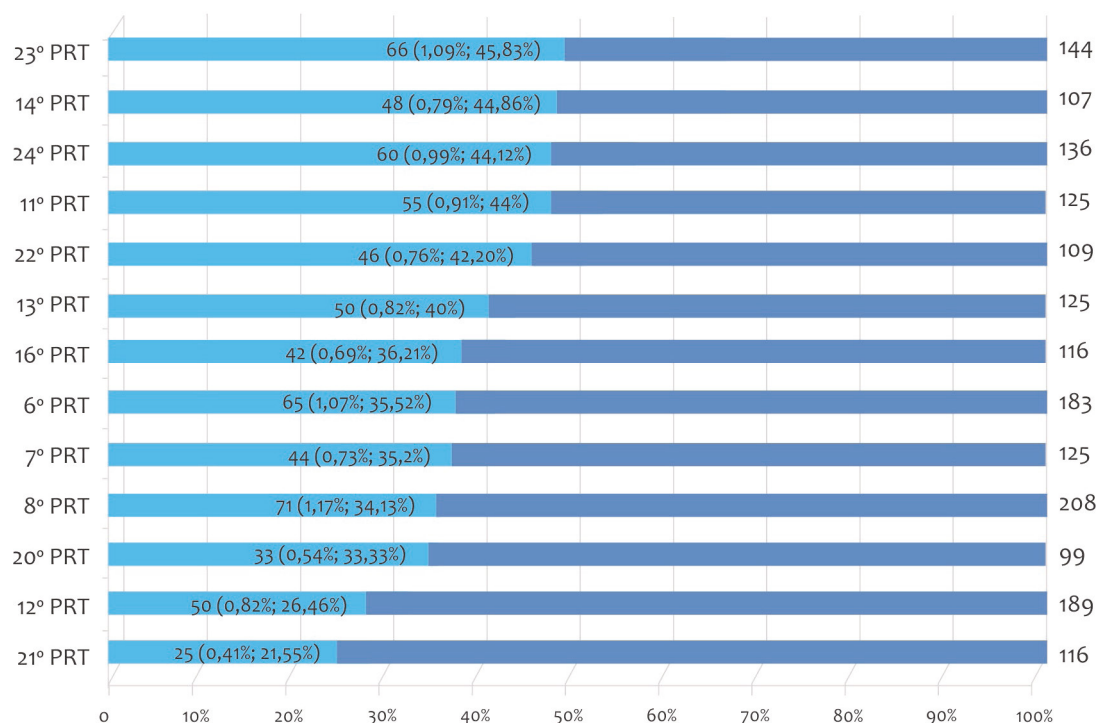
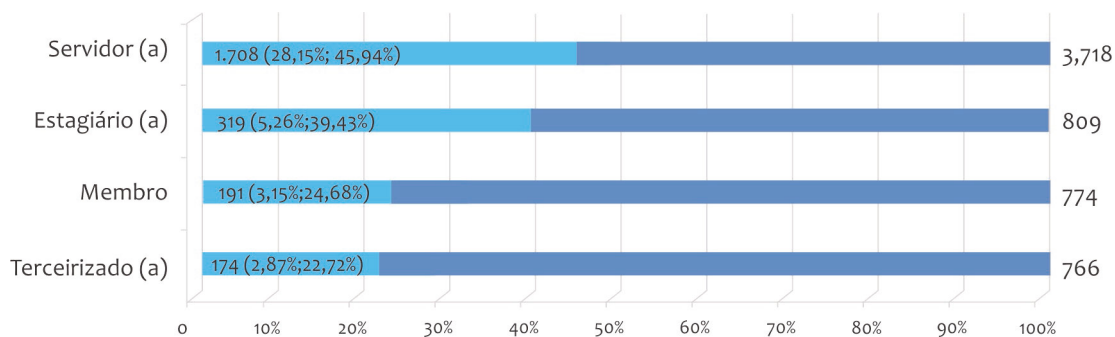


Figura 7: Distribuição dos participantes por vínculo/cargo



A maioria dos participantes (73,6%) não trabalha em Procuradoria do Trabalho Municipal - PTM (Figura 8). Sobre a atuação na área de formação universitária, 67,7% dos respondentes do diagnóstico informaram trabalhar na área em que possuem formação (Figura 9). Quando indagados se responderam ao diagnóstico de 2015 de QVT no MPT, 71,8% do total de 1.559 indivíduos que replicaram esse questionamento em 2018 asseguraram não haver participado, conforme esquema da Figura 10.

Figura 8: Percentual dos participantes que trabalham em PTM

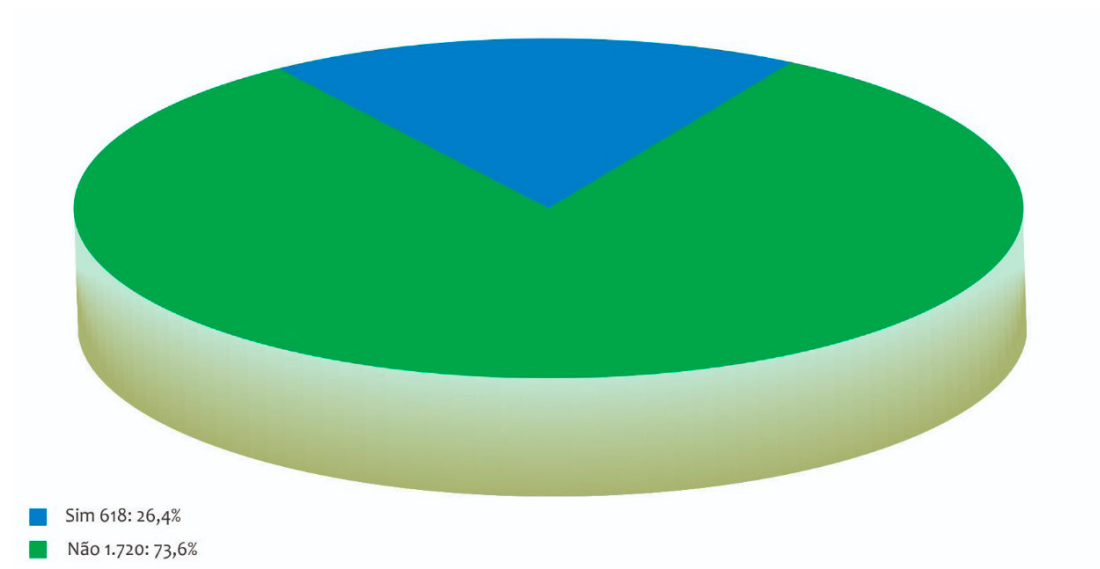


Figura 9: Percentual dos participantes que trabalham em sua área de formação

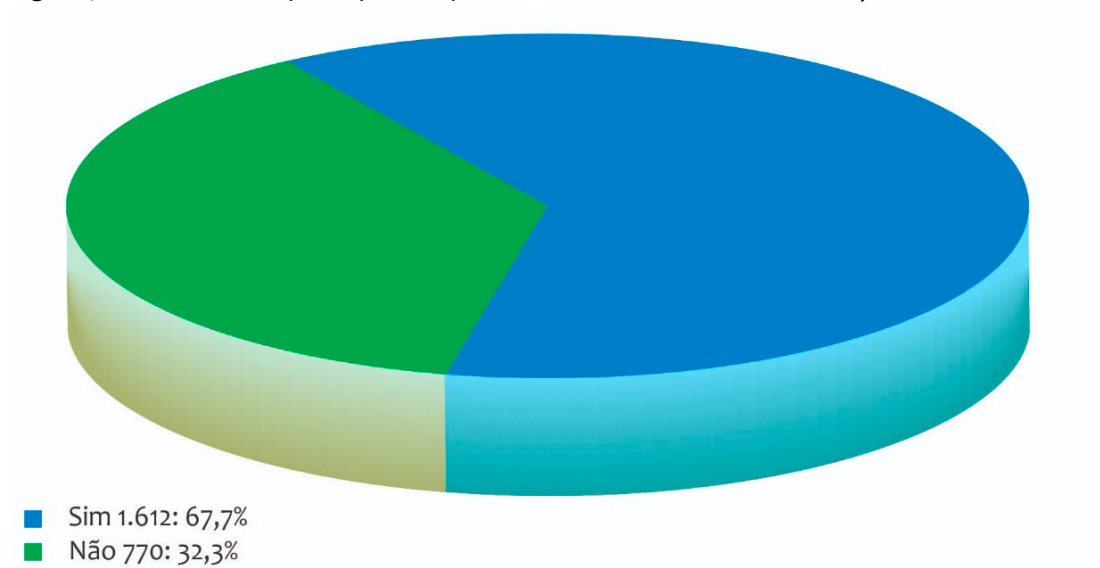
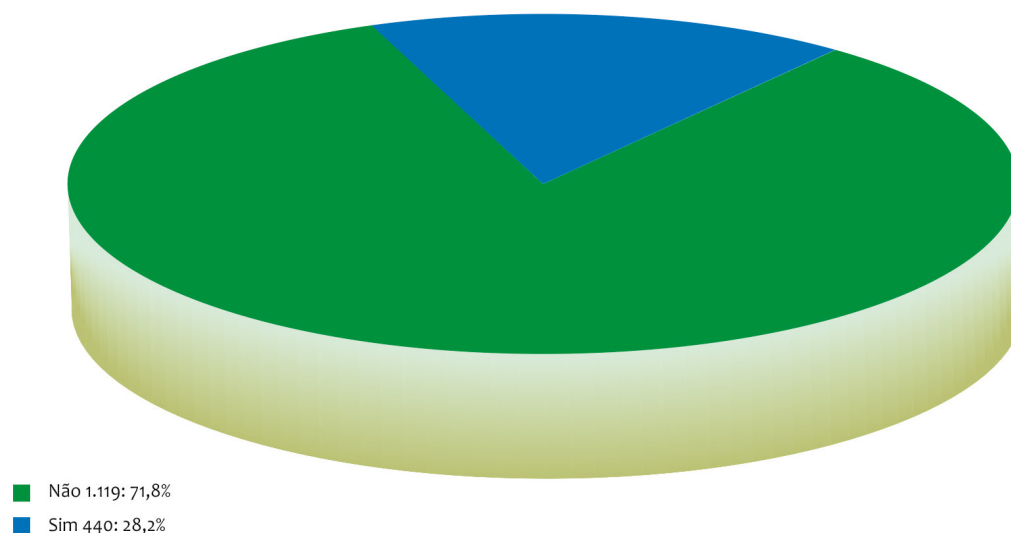


Figura 10: Percentual dos respondentes do diagnóstico de QVT em 2018 que participaram do diagnóstico de QVT em 2015



Os participantes do diagnóstico em 2018 trabalhavam em média há 11,09 anos no serviço público, atuavam há 7,37 anos no MPT, estavam há 5,15 anos na atual lotação e possuíam média de idade 38,8 anos. O detalhamento dessas informações, bem como a comparação com os resultados obtidos em 2015, podem ser visualizados na Figura 11.

Figura 11 – Resumo comparativo do perfil dos respondentes do diagnóstico de QVT 2015-2018

	Ano da Pesquisa	N Válido	Média	DP	Amplitude	Mín.	Máx.
Idade	2015	1.855	35,97	10,46	64	16	80
	2018	2.420	38,87	10,92	59	16	75
Tempo de Trabalho no MPT (anos)	2015	1.944	5,29	6,67	42	0	42
	2018	2.342	7,37	7,43	35	0	35
Tempo de Trabalho na Lotação Atual (anos)	2015	1.944	3,86	5,57	32	0	32
	2018	2.306	5,15	6,24	35	0	35
Tempo de Trabalho no Setor Público (anos)	2015	1.944	8,24	8,93	42	0	42
	2018	2.294	11,09	9,55	50	0	50

A principal mensagem do perfil demográfico e profissiográfico é que os respondentes são portadores de experiência e conhecimento sobre o contexto de trabalho existente no MPT e, portanto, reúnem condições para avaliar adequadamente a Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do MPT.

Para investir em QVT, é fundamental conhecer os perfis demográfico e profissiográfico dos participantes do diagnóstico, especialmente porque, com base nesse conhecimento, torna-se possível melhor situar/compreender as diferenças organizacionais do órgão (particularidades das unidades/setores/coordenações entre outros) e de perfil dos trabalhadores lotados em diferentes áreas. Esses dados também permitem a identificação, por exemplo, de possíveis correlações significativas entre os fatores avaliados no IA\_QVT e os dados demográficos e profissiográficos dos respondentes. Esses refinamentos são possíveis por meio de tratamentos estatísticos inferenciais que viabilizam obter informações preciosas para a formulação participativa tanto na política quanto no programa de Qualidade de Vida no Trabalho do MPT, tendo como referência o ponto de vista dos trabalhadores.

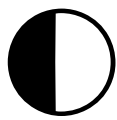
Nos próximos capítulos deste livro serão apresentados os resultados do diagnóstico de QVT realizado em 2018 no Ministério Público do Trabalho, e sempre que possível, comparando-os com os resultados do diagnóstico efetuado em 2015. Esse conjunto de resultados sustentam a formulação de Política e de Programa de QVT no MPT, dando assim importante passo rumo a uma gestão efetivamente participativa da saúde dos trabalhadores e promotora de QVT.

## Capítulo 4

# Contexto de Trabalho no MPT

Rodrigo R. Ferreira

Tatiane Paschoal



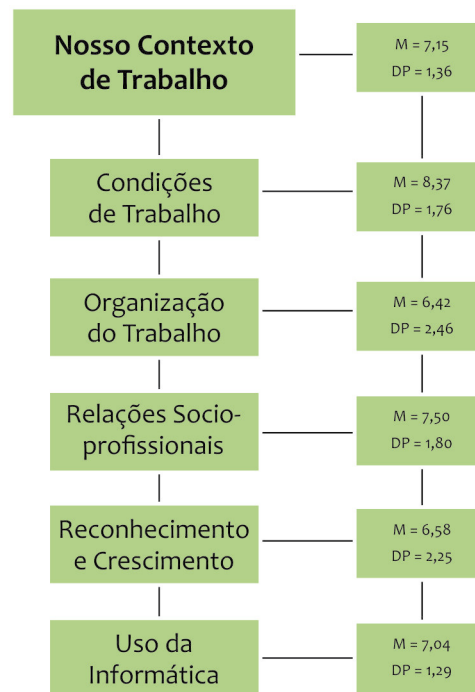
O contexto organizacional de trabalho ocupa posição de destaque quando o assunto é a gestão e o estudo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). É extensa a lista de autores que referendam a importância do estudo do contexto em QVT (FERREIRA, 2008; HACKMAN & OLDHAM, 1975; MENDES & FERREIRA, 2008; MONTMOLLIN, 1995; NADLER & LAWLER, 1983). Pode-se dizer que, filosoficamente, é essa a dimensão que talvez congregue a totalidade dos elementos que constituem o que, de fato representa o cenário contemporâneo das organizações em si. Isso porque é no contexto de trabalho que se encontram todas as estruturas materiais, físicas (cadeiras, computadores, mesas, instalações, espaço etc.) e abstratas (processos, crenças, valores, missão etc.) disponibilizadas e usadas pelas pessoas (internas e externas) interessadas na organização para que ela funcione. No MPT, não é diferente. A compreensão desse cenário se apoia no seguinte entendimento:

### **Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS)**

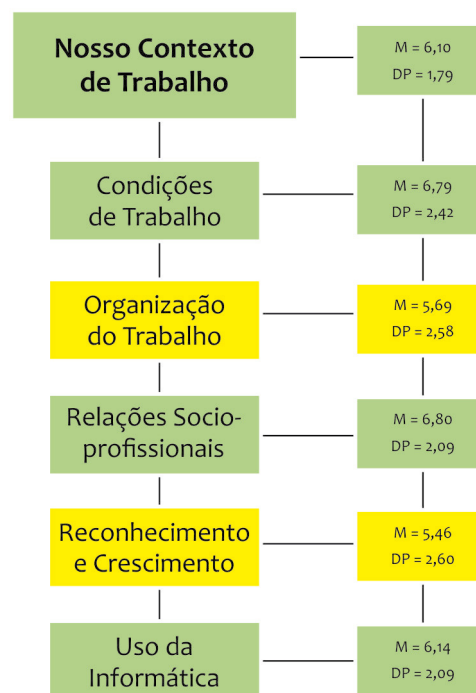
(...) os *lócus* material, organizacional e social onde se operam as atividades de trabalho e as estratégias individual e coletiva de mediação, utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho. Esse contexto articula múltiplas e diversificadas variáveis, compondo uma totalidade integrada e articulada (FERREIRA & MENDES, 2003, p.41).

O contexto de trabalho do MPT: O que dizem os resultados quantitativos do diagnóstico?

**Figura 1:** Percepção que os participantes do diagnóstico têm a respeito do contexto de trabalho no MPT (2018, N = 2.519).



**Figura 2:** Percepção que os participantes do diagnóstico têm a respeito do contexto de trabalho no MPT (2015, N = 1.977).





## 1. O Que Mostra o Cotejamento de Resultados dos Diagnósticos Quantitativos (2015-2018)?

A análise dos resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2018, mostra que:

- As médias dos fatores (2018= 7,15; 2015= 6,10) e respectivos desvios padrões (2018= 1,36; 2015= 1,79) indicam dois aspectos significativos: a) registra-se alteração significativa na avaliação do contexto de trabalho no MPT pelos respondentes nos dois diagnósticos, com destaque para o fato de que há percepção de melhoria do contexto entre os anos de 2015 e 2018, na visão de quem trabalha no ministério. Os testes estatísticos empreendidos também reforçam esse achado, indicando que a diferença positiva de médias entre os anos não se deu ao acaso, sugerindo a efetividade das ações organizacionais implementadas nesse período no campo do contexto de trabalho do MPT; e b) globalmente, ambos os resultados se situam na zona verde da cartografia psicométrica do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT), ressaltando o fato de que, em 2015, a média era limítrofe, com alguns fatores de QVT ainda se situando na zona amarela de transição, enquanto, em 2018, o contexto de trabalho do MPT de fato se consolidou na zona de promoção da saúde dos trabalhadores.
- Quanto aos resultados inferenciais, notam-se os seguintes: No diagnóstico de QVT de 2015, os resultados inferenciais indicam correlação moderada entre percepções dos respondentes sobre o contexto de trabalho e as de intenção do sair do emprego no MPT ( $p=0,05\%$ ), enquanto no diagnóstico de QVT de 2018 essa correlação foi fraca. Nesse caso, o resultado mais positivo em 2018, em termos de Qualidade de Vida no Trabalho, deve-se, provavelmente, à efetividade de ações organizacionais implementadas no período intervalar de 2015-2018. Isto mostra que quanto mais os trabalhadores constatarem a existência de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto organizacional, menor a intenção de querer mudar de emprego e, portanto, fortalecendo os sentimentos de vínculo ocupacional com o MPT.

## 2. O que diz a Literatura Científica sobre o Contexto de Trabalho?

A revisão da literatura científica no campo das ciências do trabalho e da saúde evidencia que o contexto de trabalho é o principal *lócus* onde se encontram as fontes de bem-estar e mal-estar no ambiente laboral. Nesse sentido, cabe ressaltar três aspectos:

- Na perspectiva da abordagem de QVT adotada pelo MPT, filiada à Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho, o contexto de trabalho é a principal variável de ajuste, e não o trabalhador, tal qual é recorrentemente prescrito pela maioria das consultorias de QVT contratadas por órgãos públicos no Brasil (FERREIRA, 2008). Nesse sentido, atuar sobre o contexto de trabalho para mitigar ou eliminar as fontes de mal-estar e promover as fontes de bem-estar torna-se tarefa essencial para efetiva gestão de QVT. Os resultados apontam para o fato de que, pelo menos desde 2015, o MPT promoveu ações que levaram, em 2018, à considerável e sólida melhoria de percepção do contexto de trabalho pelos servidores, operacionalizando assim importante premissa da gestão de QVT referendada na literatura da área.
- Organização do trabalho, que aparece como fator crítico em 2015 e fator positivo em 2018, é dimensão fundamental e estruturante do contexto de trabalho. As representações dos trabalhadores sobre a funcionalidade, a utilidade, a justiça e a equidade na concepção, distribuição e coordenação de tarefas são os fatores que moldam a avaliação do sujeito sobre a organização e, conseqüentemente, sobre seu contexto de trabalho (MENDES & FERREIRA, 2008). Nesse sentido, é oportuno observar que, certamente, as melhorias promovidas na avaliação pelos respondentes da organização do trabalho foram um dos principais suportes para a melhoria dos resultados sobre o contexto de trabalho no MPT em 2018.
- Reconhecimento e crescimento profissional, que aparece como fator crítico em 2015 e fator positivo em 2018, é também dimensão fundamental do contexto de trabalho. A percepção do trabalhador sobre o quanto o seu trabalho é reconhecido, em suas diversas instâncias (sociais, institucionais, pecuniárias etc.), é um expressivo fio constituinte da complexa malha do contexto de trabalho (BENDASSOLLI, 2012). Nesse sentido, é conveniente observar que, certamente, as melhorias na percepção do reconhecimento e do crescimento profissional foram um dos principais su-

portes para a melhoria da percepção dos respondentes sobre o contexto de trabalho no MPT.

### **3. Recomendações de Natureza Aplicada**

Os resultados obtidos e o cotejamento de diagnósticos realizados fornecem valiosos subsídios para uma agenda de intervenção no contexto de trabalho do MPT, atuando no sentido da prevenção do mal-estar no trabalho e da promoção da QVT no âmbito do órgão. Nesse sentido, merecem relevo as seguintes recomendações:

- Embora a percepção dos servidores seja positiva no que diz respeito ao contexto de trabalho em 2018, é importante que o MPT, como membros servidores, estagiários e terceirizados, atuem no sentido de manter e aprimorar as fatores avaliados, por meio de novo diagnóstico dentro de 2 a 5 anos e, principalmente, da atualização da política e da implementação de ações definidas no programa de QVT do ministério;
- Identificar quais são as melhores práticas de reconhecimento e crescimento profissional no âmbito do MPT, de acordo com as especificidades de cargos, funções e lotações existentes. Tais práticas devem ser divulgadas e ampliadas para unidades que ainda careçam de mudanças e melhorias nesta temática;
- Investigar, qualitativa e quantitativamente, quais são as melhores práticas de organização do trabalho no MPT, de acordo com as especificidades entre os estratos de cargos e funções existentes. Assim como no caso do reconhecimento e crescimento profissional, tais práticas devem ser divulgadas e ampliadas para unidades que ainda careçam de mudanças e melhorias.

As representações de contexto de trabalho oferecem retrato amplo e resumido dos pontos mais críticos e daqueles mais satisfatórios da Qualidade de Vida no Trabalho no MPT. O modelo obtido no MPT em 2018 é positivo e consiste em significativo indicador da efetividade do programa desenvolvido com base no diagnóstico de 2015. A análise pormenorizada de cada fator de contexto, das práticas de gestão, dos afetos, dos desgastes, da intenção de deixar o órgão e dos afastamentos do trabalho por motivo de saúde pessoal completa o panorama traçado e aprofunda a discussão sobre a QVT atual no MPT e os caminhos a serem trilhados.

## Capítulo 5

# As Condições de Trabalho no MPT

Tatiane Paschoal

Rodrigo R. Ferreira

**A**s condições de trabalho abarcam as circunstâncias físicas de realização do trabalho compartilhadas pelos trabalhadores (BORGES, FALCÃO, ALVES FILHO & COSTA, 2015) e são fundamentais tanto para o adequado desempenho quanto para o bem-estar individual e de grupo (TAMAYO & TRÓCCOLI, 2002; WARR, 2007). Embora possam ser compreendidas e operacionalizadas de diversas formas, uma definição importante de condições de trabalho diz respeito aos aspectos físicos e materiais do contexto de trabalho (BORGES et al., 2015; MENDES & FERREIRA, 2008). As condições de trabalho refletem, portanto, o suporte físico e material recebido do MPT para a execução das tarefas e atividades diárias.

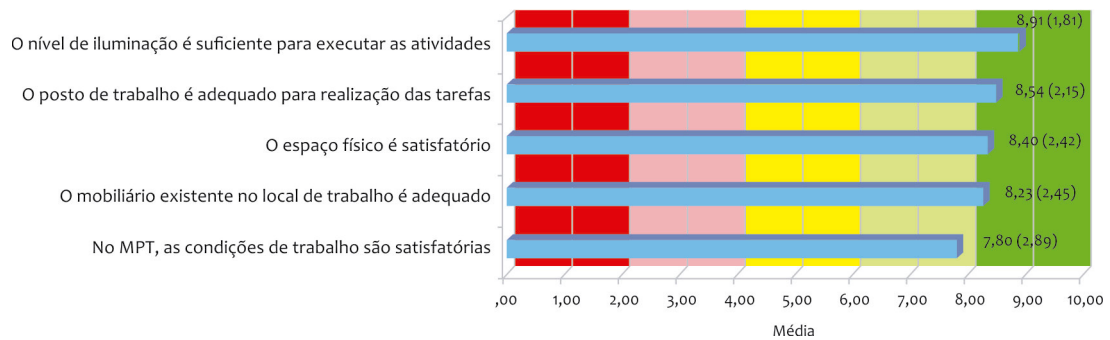
### **Condições de Trabalho (FERREIRA, 2017, p. 182)**

Expressa as condições físicas (local, espaço, iluminação, temperatura), materiais (insumos), instrumentais (equipamentos, mobiliário, posto) e de suporte (apoio técnico) que influenciam a atividade de trabalho e podem colocar em risco a saúde e a segurança.

### **1. Condições de Trabalho do MPT: O Que Dizem os Resultados Quantitativos dos Diagnósticos?**

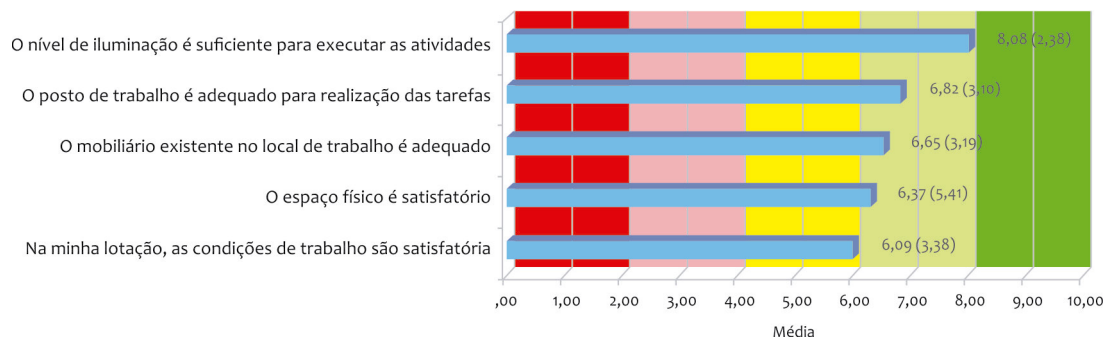
A Figura 1 apresenta os resultados referentes ao diagnóstico conduzido em 2018. A média geral para o fator de condições de trabalho foi 8,37 (DP = 1,76).

**Figura 1:** Percepção que os participantes do diagnóstico têm a respeito das condições de trabalho no MPT (2018, N = 2.519)



A Figura 2 apresenta os resultados referentes ao diagnóstico conduzido em 2015. A média geral para o fator de condições de trabalho foi 7,22 (DP = 2,15).

**Figura 2:** Percepção que os participantes do diagnóstico têm a respeito das condições de trabalho no MPT (2015, N = 1.977)



## 2. O Que Mostra o Cotejamento de Resultados dos Diagnósticos Quantitativos (2015-2018)?

A análise dos resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2018, mostra que:

- Tanto no primeiro quanto no segundo diagnóstico, as condições de trabalho foram globalmente avaliadas de forma positiva, sugerindo a predominância de representações promotoras de **bem-estar** no trabalho e QVT ótimas. As representações positivas do primeiro diagnóstico, que deveriam ser mantidas e consolidadas no ambiente organizacional, foram significativamente incrementadas ( $p=0,05$ ). Todos os aspectos expressos individualmente nos itens registraram evolução, e tal melhora não se deu ao acaso, segundo os resultados.
- A média do fator e o seu respectivo desvio padrão ( $M = 8,37$ ;  $DP = 1,76$ ) também indicam maior concordância entre os respondentes do que em 2015 ( $M = 7,22$ ;  $DP = 2,15$ ). Embora os desvios padrões para os itens espe-

cíficos de condições indiquem que há variação dentro do MPT, em alguns casos, como as representações de espaço físico, as diferenças parecem ter diminuído (2018 DP = 2,42; 2015 DP = 5,41), o que sugere que as desigualdades de condições de trabalho entre as lotações podem ter sido reduzidas.

- Quanto aos resultados inferenciais, cabe destacar os seguintes:
  - Tanto no diagnóstico de QVT de 2015 quanto no diagnóstico de 2018, os resultados inferenciais indicaram correlação negativa fraca, mas significativa, entre as percepções dos respondentes sobre as condições de trabalho e a intenção de sair do MPT ( $p=0,05$ ). Embora continuem correlacionadas e haja tendência para que representações negativas se associem a maior intenção de sair, outras dimensões da QVT parecem ser mais incisivas para a rotatividade no MPT do que as condições de trabalho, como, por exemplo, reconhecimento e crescimento profissionais.
  - Os resultados inferenciais mostram também que, tanto em 2015 quanto em 2018, as condições estão associadas aos afastamentos do trabalho por motivo de saúde pessoal dos respondentes ( $p=0,05$ ). A pontuação média das representações de condições foi mais baixa para o grupo que se afastou do trabalho tanto em 2015 quanto em 2018.

### **3. O que diz a Literatura Científica sobre as Condições de Trabalho?**

A revisão da literatura científica no campo das ciências do trabalho e da saúde evidencia a importância das condições de trabalho para o bem-estar e o desempenho nas organizações, ajudando a compreender os resultados encontrados.

- Os meios materiais e de infraestrutura têm passado por significativo processo de evolução nos últimos anos, dentro das organizações. Diagnósticos anteriores conduzidos em organizações públicas brasileiras com o mesmo instrumento revelaram avaliações semelhantes às aquelas encontradas no MPT sobre as condições de trabalho. Tanto em órgãos do Poder Judiciário quanto em agências governamentais, as pontuações médias concentraram-se na zona de QVT satisfatória (CARMO, 2014; ANDRADE, 2011; FERNANDES, 2013; FERREIRA, 2017; FIGUEIRA, 2014; LEMOS, 2017). Sem pormenorizar, as condições de trabalho são adequadas e tendem a ser aspectos promotores de QVT no setor público.

- As representações positivas das condições de trabalho verificadas no MPT em 2018 são reforçadas pelos resultados qualitativos das fontes de bem-estar citadas pelos respondentes. Uma categoria temática foi justamente um ambiente de trabalho saudável. Além disso, as condições surgiram como fator estruturante das representações da própria QVT no órgão, o que vai ao encontro do modelo teórico proposto por Ferreira (2017).
- Em relação aos impactos das condições de trabalho no bem-estar e desempenho, a revisão desenvolvida por Warr (2007) sugere que condições de trabalho podem diminuir o bem-estar dos trabalhadores de três maneiras, caso sejam inadequadas. A primeira se dá pelo impacto direto de condições adversas sobre emoções negativas. A segunda ocorre por meio da deterioração contínua da saúde física. O terceiro tipo de influência advém da interação com outras características do trabalho, como condições laborais perigosas associadas à percepção de pouco controle sobre as tarefas. Cuidar das condições de trabalho para efetivo programa de QVT, portanto, consiste em tarefa básica da organização em parceria com seus integrantes. Os resultados comparativos de 2015 e 2018 indicam que o MPT trilha o caminho certo.

#### **4. Recomendações de Natureza Aplicada**

Os resultados obtidos e o cotejamento de diagnósticos realizados indicam que as condições de trabalho são, geralmente, uma dimensão consistente e positiva da promoção de QVT no MPT. Nesse sentido, as seguintes recomendações podem ser enumeradas:

- Enriquecer os canais de comunicação entre as diferentes áreas do MPT e a equipe responsável pelo acompanhamento da política e programa de QVT, a fim de facilitar sugestões e informações sobre mudanças nas condições de trabalho e problemas que possam ser sanados rapidamente. As tecnologias e as formas de organização do trabalho estão em constantes e rápidas mudanças, o que gera outras necessidades e novas demandas quanto ao suporte material e instrumental necessário à execução das tarefas.
- Identificar as áreas do MPT que ainda carecem de cuidados e modificações para atender ao padrão de excelência encontrado na avaliação geral

de QVT em 2018. Os desvios padrões encontrados para os itens individualmente sugerem que pode haver diferenças nas representações, provavelmente associadas a realidades específicas de unidades na estrutura organizacional do MPT.

- Embora tenham sido encontradas correlações significativas entre condições de trabalho e intenção de sair do MPT e afastamento do trabalho, os resultados sugerem que outras variáveis de contexto são mais importantes para prever esses comportamentos e atitudes. As condições ótimas, portanto, consistem em necessidades básicas para o trabalho e devem estar combinadas com uma organização do trabalho, uma gestão do desempenho e de desenvolvimento eficientes.

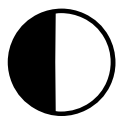


## Capítulo 6

# Uso da Informática no MPT

Rodrigo R. Ferreira

Letícia Alves Santos



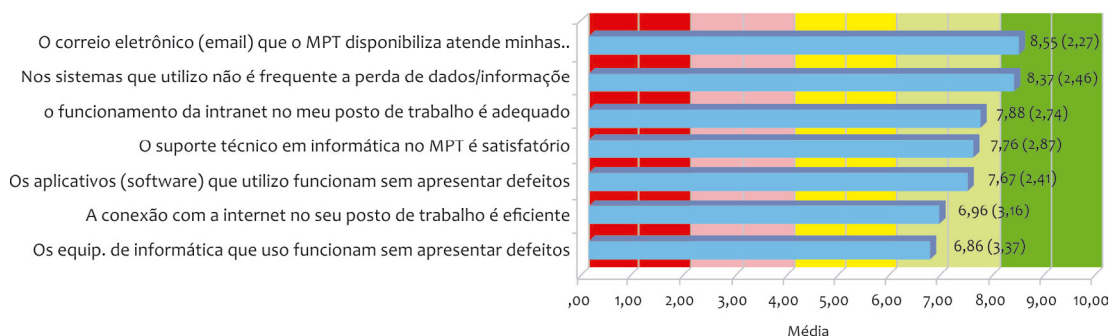
crescente emprego das Novas Tecnologias da Informação e da Comunicação (NTICs) no processo produtivo das organizações sobressai como tema recorrente em estudos no campo da Qualidade de Vida no Trabalho (AHMAD, 2013; BAUMAN, 1998; BRUSIQUESE e FERREIRA, 2012; DAL ROSSO, 2008). Isso porque não é exagero dizer que, se não todas, a maioria das organizações públicas e privadas ao redor do mundo depende direta ou indiretamente de processos de trabalho que, para serem operacionalizados, necessitam de suporte da telemática, ou seja, processos de comunicação a distância baseados na telecomunicação e/ou na informática.

Posta a realidade de que as NITCs fazem parte do contexto de trabalho contemporâneo, e de que é nele que se encontram as fontes produtoras de bem-estar e mal-estar aos trabalhadores, torna-se imperativo entender como o uso da informática pode impactar (positiva e negativamente) as representações de QVT dos trabalhadores. No MPT não é diferente, seja porque as rotinas internas de quase todos os seus trabalhadores passam, direta ou indiretamente, por um computador, seja porque há imperativos externos que desafiam o órgão a cada vez mais lidar adequadamente com o uso da informática, como o processo eletrônico e a Lei de Acesso à Informação.

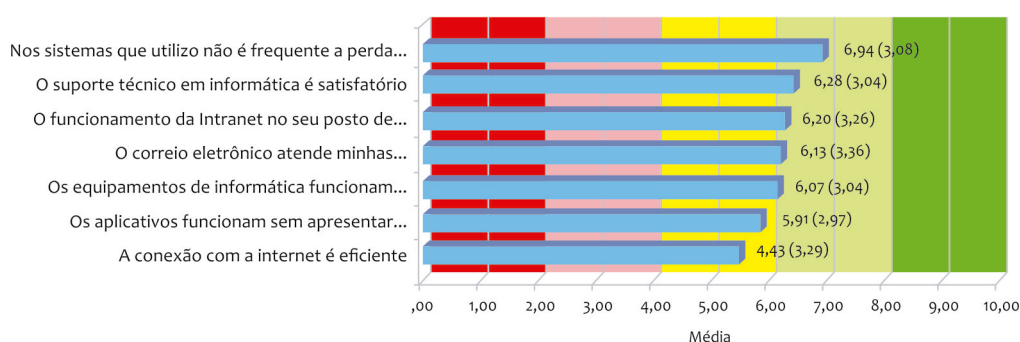
### **Conceito de Uso da Informática**

O fator Uso da Informática “expressa as representações dos trabalhadores relativas à qualidade de funcionamento do suporte de informática disponibilizado no contexto organizacional.” (FERREIRA, 2017, p. 206). As Figuras 1 e 2 apresentam os resultados obtidos na aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) para esse fator.

**Figura 1: O uso da informática: O que dizem os resultados do diagnóstico de 2018 no MPT?**  
(n= 2.358; média = 7,72; DP= 1,29)



**Figura 2: O Uso da Informática: O que dizem os resultados do diagnóstico de 2015 no MPT?**  
(n= 1.903; média = 6,14; DP= 2,09)



## 1. O Que Mostra o Cotejamento de Resultados dos Diagnósticos Quantitativos (2015-2018)?

A análise dos resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2018, mostra que:

- As médias dos fatores (2018 = 7,72; 2015= 6,14) e respectivos desvios padrões (2018= 1,29; 2015= 2,09) apontam dois aspectos importantes: a) existe alteração na avaliação do uso da informática no MPT pelos respondentes nos dois diagnósticos, com destaque para o fato de que há uma percepção de melhoria entre os anos de 2015 e 2018, na visão de quem trabalha no ministério. Os testes estatísticos empreendidos também reforçam esse achado, indicando que tal diferença positiva de médias entre os anos não se deu ao acaso, sugerindo a efetividade das ações organizacionais implementadas nesse período no campo do uso da informática no MPT; e b) globalmente, ambos os resultados se situam na zona verde da régua, ressaltando o fato de que, em 2015, a média era limítrofe, próxima

da zona amarela, enquanto, em 2018, o uso da informática de fato se consolidou na zona de promoção da saúde do trabalhador.

- A questão da conexão com a internet apresentou significativa melhora entre os anos de 2015 e 2018, saindo da zona de transição, estado de alerta, e avançando praticamente dois pontos na média, estando claramente na zona de bem-estar dominante no diagnóstico de 2018.
- Quanto aos resultados inferenciais, registrou-se que:
  - no diagnóstico de QVT de 2015, os resultados inferenciais indicavam correlação moderada entre percepções dos respondentes sobre o uso da informática e a de intenção do sair do emprego no MPT ( $p=0,05\%$ ), enquanto no diagnóstico de QVT de 2018 essa correlação diminuiu consideravelmente e foi avaliada como fraca. Nesse caso, o resultado mais positivo em 2018 em termos de Qualidade de Vida no Trabalho se deve, provavelmente, à efetividade de ações organizacionais que foram implementadas no período compreendido entre 2015 e 2018. Isto mostra que, quanto mais os trabalhadores constatarem a existência de Qualidade de Vida no Trabalho no que diz respeito ao uso da informática, menor a intenção de querer mudar de emprego, fortalecendo assim os sentimentos de vínculo ocupacional com o MPT.

## **2. Analisando os Resultados, o que diz a Literatura Científica sobre o Uso da Informática?**

A revisão da literatura científica no campo das ciências do trabalho e da saúde evidencia que a telemática é um dos principais meios de reestruturação produtiva do trabalho, sendo agente catalisador tanto da gestão organizacional quanto da execução operacional das atividades dos trabalhadores. Nesse sentido, cabe ressaltar o seguinte:

- Muitos indicadores críticos relacionados à incidência dos Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORTs) estão associados ao uso não ergonômico de postos de trabalho informatizados e equipamentos telemáticos necessários ao desempenho laboral. Esse uso não é apenas aquele dos aplicativos em si, mas, por exemplo, da postura corporal que os trabalhadores devem assumir para conseguir operá-los. Nesse caso, um exemplo convincente é o que se refere aos trabalhadores bancários (FERREIRA e SEIDL, 2009). Dada a hegemonia de postos de

trabalho que contam com computadores no MPT, a questão do uso da informática constitui fator estratégico para a promoção sustentável da QVT no âmbito do ministério. Nesse sentido, faz-se oportuno que o uso da informática no MPT seja orientado pelas premissas da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) e ofereça postos de trabalho ergonomicamente adequados aos servidores, em especial aqueles que precisam operar computadores. Sendo a adaptação do trabalho ao ser humano uma das premissas da EAA\_QVT, ela serve como bússola para a concepção de postos de trabalho adequados e que fazem uso da telemática no MPT (FERREIRA, 2008).

### **3. Recomendações de Natureza Aplicada**

Os resultados obtidos e o cotejamento dos diagnósticos realizados fornecem valiosos subsídios para agenda de intervenção no campo da prevenção dos efeitos nocivos que o uso da informática pode provocar nos servidores e da efetiva promoção da QVT no âmbito do MPT. Nesse sentido, merecem destaque as seguintes recomendações:

- Em lotações nas quais o uso da informática foi percebido como mais crítico pelos respondentes do diagnóstico de 2018, realizar Análise Ergonômica do Trabalho (AET), visando descobrir quais são as causas das queixas e em que medida colocam em risco a saúde e a segurança dos trabalhadores;
- Conhecer, por meio de visitas e registros, lotações nas quais o uso da informática foi percebido como promotor de QVT no diagnóstico de 2018. Com base nesse levantamento, sistematizar e divulgar as melhores práticas relacionadas ao uso da informática no MPT, contendo orientações que sejam úteis aos servidores que necessitam usar computador em suas tarefas;
- Consolidar a representação que os servidores têm no que diz respeito à conexão com a internet no posto de trabalho. Tal questão surgiu como crítica no passado, demonstrando que pode ser um potencial gargalo no que diz respeito ao uso da informática no MPT, caso não seja adequadamente gerenciada. No tocante especificamente a esse assunto, é recomendável que o GT de QVT se articule com a área de TI do ministério, no intuito de estabelecer ações de competência técnica dessa área, tendo por base os resultados dos diagnósticos de QVT.

## Capítulo 7

# Organização do Trabalho no MPT

Rodrigo R. Ferreira

Letícia Alves Santos



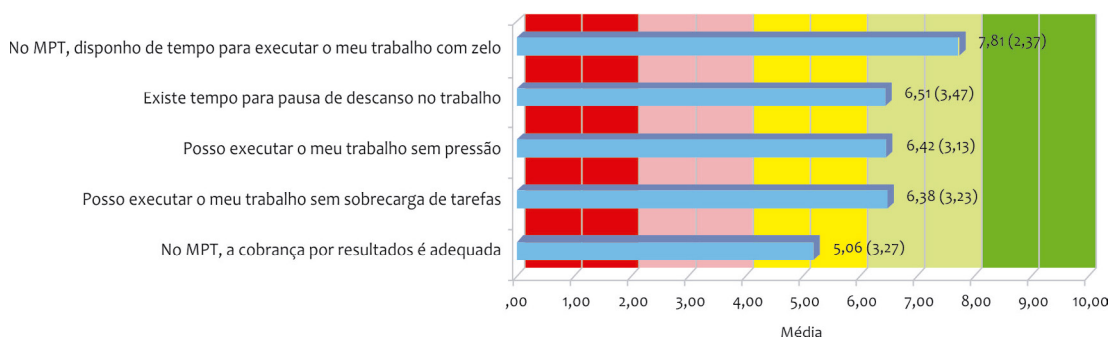
Organização do Trabalho (OT) faz parte do que se pode chamar de estrutura abstrata da organização, pois compreende todos os elementos relativos à dimensão prescrita (formal e informalmente) acerca de como, onde, quando, porque, por quem e quanto custa uma tarefa/processo de interesse a ser realizada(o). É nessa seara que se encontram questões do tipo divisão do trabalho (quem faz o quê e hierarquia, por exemplo), tempo/período da jornada, controle, supervisão, padrões de conduta esperados, entre outros. Constitui, portanto, dimensão de extrema importância para o estudo e a gestão da QVT, pois provoca impacto direto nas representações de bem-estar e de mal-estar dos trabalhadores (ABRAHÃO e PINHO, 2002; DAL ROSSO, 2008; FERREIRA, 2004; GUÉRIN, LAVILLE, DANIELLOU, DURAFFOURG, e KERGUELEN, 2001).

### Conceito de Organização do Trabalho (OT)

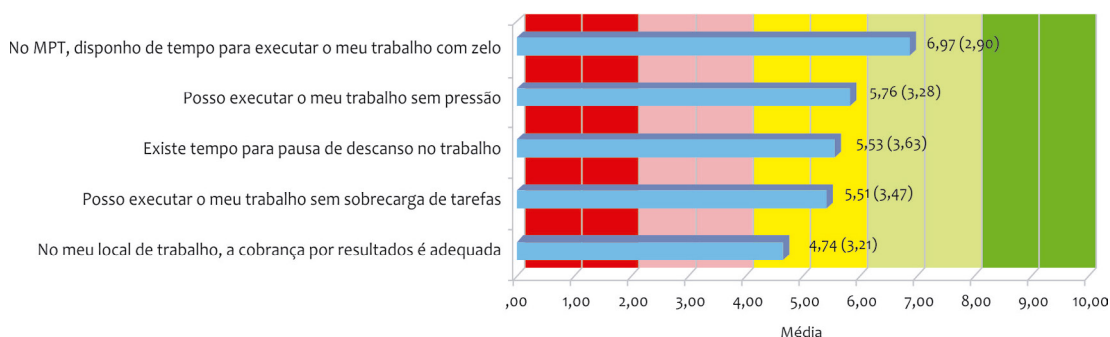
A OT é um dos fatores que compõem a abordagem de Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT). Expressa as representações dos trabalhadores sobre as “variáveis de tempo (prazo, pausa), controle (fiscalização, pressão, cobrança), traços das tarefas (ritmo, repetição), sobrecarga e prescrição (normas) que influenciam suas atividades de trabalho” (FERREIRA, 2013, p.174). Esse fator é constituído de cinco itens.

As Figuras 1 e 2 apresentam os resultados obtidos pela aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT).

**Figura 1:** Organização do Trabalho: O que dizem os resultados do diagnóstico de 2018 no MPT? (n= 2.421; média= 6,42; DP=2,36).



**Figura 2:** Organização do Trabalho: O que dizem os resultados do diagnóstico de 2015 no MPT? (n= 1.903; média= 5,69; DP=2,58).



## 1. O Que Mostra o Cotejamento de Resultados dos Diagnósticos Quantitativos (2015-2018)?

A análise dos resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2018, mostra que:

- As médias dos fatores (2018= 6,42; 2015= 5,69) e respectivos desvios padrões (2018= 2,36; 2015= 2,58) evidenciam dois aspectos relevantes: a) uma alteração na avaliação da organização do trabalho no MPT pelos respondentes nos dois diagnósticos, com menção para o fato de que há percepção de melhora entre os anos de 2015 e 2018, na visão de quem trabalha no ministério. Esse resultado é ainda mais expressivo porque foi suficiente para inserir a questão da organização do trabalho no MPT na zona de bem-estar dominante no que diz respeito à QVT. Os testes estatísticos empreendidos também reforçam esse achado, indicando que tal diferença positiva de médias entre os anos não se deu ao acaso, sugerindo a efetividade das ações organizacionais implementadas nesse período

no campo da organização do trabalho no MPT; b) a questão da cobrança por resultados ainda se configura como desafio para o MPT no campo da organização do trabalho. Apesar de necessária como medida de gestão do trabalho, entretanto, os respondentes estão avaliando a cobrança por resultados com senso crítico, percebendo-a como exagerada ou inadequada. Ao mesmo tempo em que a maioria dos itens do fator se encontra no diagnóstico de 2018 na zona de bem-estar dominante, o item sobre cobrança por resultados aparece com média discrepante do restante dos itens nos dois períodos de diagnóstico (2018  $M = 5,06$ ,  $DP = 3,27$ ; 2015  $M = 4,74$ ,  $DP = 3,21$ ). Todavia, é conveniente ressaltar que os desvios padrões demonstram que esse cenário não é regra no MPT, estando mais para exceção e indicando possíveis grupos (cargos, lotações, funções etc.), dentro do órgão, que notam essa questão de modo mais crítico que os demais participantes.

- É oportuno ressaltar que três itens relevantes sobre a organização do trabalho no MPT registraram inequívoca melhora no período entre 2015 e 2018. O item que trata da sobrecarga na execução das tarefas saiu da zona amarela e se situou, mesmo que discretamente, na zona de bem-estar dominante (2018  $M = 6,38$  2015  $M = 5,51$ ). O item que trata da pausa para se ter descanso no trabalho também migrou da zona de transição para a zona de bem-estar dominante, indo da média de 5,53 em 2015 para a média de 6,51, indicando crescimento de quase um ponto na cartografia psicométrica do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT). O item que se refere à ausência de pressão para executar o trabalho foi outro que variou positivamente entre os anos de 2015 e 2018, indo da média de 5,76 (2015) para 6,42 (2018). Certamente, esses foram os itens que sustentaram a melhora das representações dos respondentes sobre o fator organização do trabalho, apontando também que o MPT empreendeu ações efetivas nesses campos durante esse período;
- Quanto aos resultados inferenciais, devem ser mencionados os seguintes:
  - No diagnóstico de QVT de 2015, os resultados inferenciais indicavam correlação moderada entre as percepções dos respondentes sobre a organização do trabalho e a de intenção do sair do emprego no MPT ( $p=0,05$ ), enquanto no diagnóstico de QVT de 2018, a força dessa correlação diminuiu, sendo avaliada como fraca. Isso denota que, aparentemente, em 2018, comparando com 2015, os respondentes valorizam menos a organização do trabalho para avaliar se deixam ou não o em-

prego no MPT, confirmando que, de fato, a melhora nas representações dos respondentes sobre esse fator no período dos diagnósticos (2015-2018) ajudou a diminuir a vontade do servidor de deixar o emprego em função da organização do trabalho;

- esse resultado demonstra a necessidade de o MPT também manter em alta a valorização de tal dimensão do trabalho, pois, caso as representações dos servidores sobre essa questão venha a piorar, a organização do trabalho pode ser fator crítico para que decidam largar o emprego no ministério.

## **2. O que diz a Literatura Científica sobre a Organização do Trabalho?**

A revisão da literatura científica no campo das ciências do trabalho e da saúde evidencia que a organização do trabalho é, principalmente, a prescrição feita pela organização sobre como, onde, quando, porque, quanto e por quem o trabalho deve ser executado. Nesse sentido, observa-se o seguinte:

- É necessário que a organização do trabalho mantenha estrita correspondência com o modo de executar as tarefas no mundo concreto e as necessidades efetivas dos trabalhadores (por exemplo, suporte organizacional). Pesquisas demonstram que uma das causas dos agravos à saúde e de produção organizacional é a diferença/discrepância entre o desenho/prescrição organizacional do trabalho e as atividades reais dos trabalhadores (FERREIRA, 2004).
- A incongruência entre trabalho prescrito e trabalho real muitas vezes leva o trabalhador a executar suas tarefas com a postura inadequada, utilizando ferramentas que não são as melhores, com sobrecarga de tarefa, em equipe não apropriada etc. Por isso, sabe-se que a organização do trabalho gera impactos não apenas nas questões diretamente relacionadas a ela, mas também em outras dimensões de QVT e da saúde e segurança dos trabalhadores, o que reforça a necessidade de vigilância contínua no que diz respeito a esse fator (DAL ROSSO, 2008; GUÉRIN, 2001).

## **3. Recomendações de Natureza Aplicada**

Os resultados obtidos e o cotejamento de diagnósticos realizados fornecem valiosos subsídios para uma agenda de intervenção no campo da organização do



trabalho no MPT, atuando no sentido da prevenção do mal-estar no trabalho e da promoção da QVT no âmbito do órgão. Nesse sentido, merecem nota as seguintes recomendações:

- Constituir grupo de trabalho específico para identificar as principais queixas no que diz respeito à cobrança inadequada por resultados que têm acontecido em unidades do MPT. Os resultados do relatório de 2018 indicam claramente quais são as lotações nas quais essa questão tem sido mais crítica. Sugere-se priorizar tais lotações;
- Os demais itens (por exemplo, executar o trabalho com zelo, pausa, sobrecarga de tarefas) da organização do trabalho no MPT deve ser objeto de vigilância por parte do ministério, no sentido de conhecê-las mais profundamente (por exemplo, usando técnicas de observação e entrevista coletiva) visando consolidá-las na zona de bem-estar dominante da cartografia psicométrica.

Recomendações no campo de gestão com pessoas no MPT: a) preservar fatores que atualmente estão presentes no contexto do MPT e que ajudam na manutenção da ausência de sobrecarga na realização de tarefas, fazendo gestão adequada do efetivo de pessoal nas áreas/lotações, a funcionalidade dos sistemas de informática, entre outros; b) deve-se prezar sempre pela manutenção da pausa para descanso no trabalho nas unidades do MPT, no sentido de manter e aprimorar esse item como bem avaliado, não permitindo que ele retorne à zona amarela da cartografia psicométrica; e c) os dois aspectos anteriores, combinados e bem administrados, devem redundar na manutenção das representações dos trabalhadores acerca da ausência de pressão para executar o trabalho, sendo mais uma justificativa gerencial para as ações a serem realizadas.

## Capítulo 8

# Relações Socioprofissionais no MPT

Letícia Alves Santos

Tatiane Paschoal

**P**esquisas recentes em diferentes campos da Psicologia e estudos comportamentais, por exemplo, na ergonomia da atividade (FERREIRA, 2017; DANIELLOU, 2004), na cognição social (FISKE e TAYLOR, 2017), na psicologia do trabalho e organizacional (ONES et al., 2017), psicodinâmica do trabalho (BRUCH e MONTEIRO, 2011) são unânimes em considerar as relações sociais como elementos centrais para a compreensão da pessoa em seus diferentes contextos. Nessa perspectiva, quando o cenário é o trabalho, as “relações com o outro” ocupam espaço importante, primeiro devido a sua centralidade na constituição da identidade das pessoas; segundo porque é nesse local que parte considerável das relações entre as pessoas é estabelecida (DOURADO et al., 2009) para responder ao finalismo do trabalho.

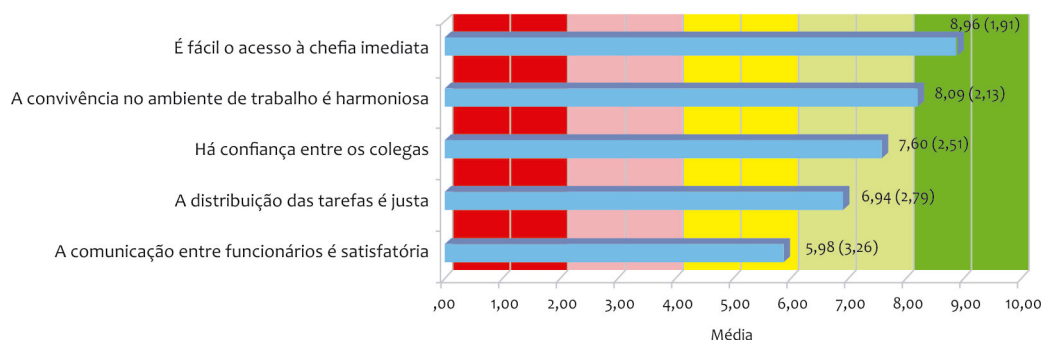
No Brasil, pesquisas realizadas no campo das ciências do trabalho, especialmente sobre saúde do trabalhador, que contempla o bem-estar no trabalho, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), as relações de prazer e sofrimento, as avaliações sobre os contextos de trabalho e riscos de adoecimento, entre outros assuntos correlatos, têm apontado as Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST) como um dos elementos que estruturam a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT (ALMEIDA, FERREIRA e BRUSIQUESE, 2015; BARROS e HONÓRIO, 2015; CAMPOS e DAVID, 2011; FREITAS e FACAS, 2013; GUIMARÃES, 2009; LEMOS, 2017; RAMOS e MENDES, 2013). As relações exercem função compensadora diante dos aspectos críticos nos ambientes de trabalho, moderando os impactos negativos na saúde dos trabalhadores (FERNANDES e FERREIRA, 2015). Esse fato reforça a importância estratégica que esse tema ocupa tanto na prevenção do adoecimento do trabalhador, quanto na promoção do bem-estar no trabalho.

### Conceito de Relações Socioprofissionais de Trabalho (RST)

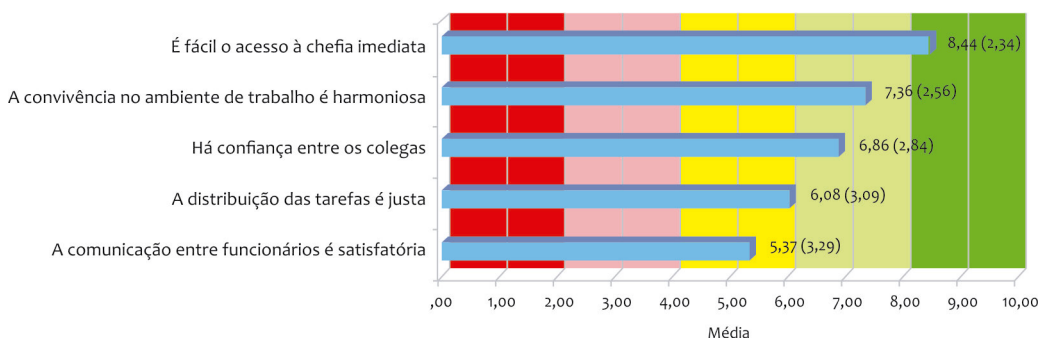
As relações socioprofissionais expressam as interações socioprofissionais em termos de relações com os pares (ajuda, harmonia, confiança), com as chefias

(liberdade, diálogo, acesso, interesse, cooperação, atribuição e conclusão de tarefas), comunicação (liberdade de expressão), ambiente harmonioso e conflitos que influenciam a atividade de trabalho (FERREIRA, 2017, p.206). As Figuras 1 e 2 apresentam os resultados obtidos pela aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) para esse fator.

**Figura 1:** Relações Socioprofissionais de Trabalho: O que dizem os resultados do diagnóstico de 2018 no MPT? (n= 2.417; média= 7,50; DP= 1,80)



**Figura 2:** Relações Socioprofissionais de Trabalho: O que dizem os resultados do diagnóstico de 2015 no MPT? (n= 1.910; média= 6,80; DP= 1,93)



## 1. O Que Mostra o Cotejamento de Resultados dos Diagnósticos Quantitativos (2015-2018)?

A análise dos resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2018, mostra que:

- De 2015 para 2018 houve melhoria na média global do fator, o que demonstra que os respondentes não só continuam percebendo as relações socioprofissionais de trabalho como promotoras de QVT em seus ambientes de trabalho, mas que essas representações foram significativamente incrementadas ( $p < 0,05$ );

- A maioria dos itens que compõem a dimensão de relações socioprofissionais apresentaram pontuações médias que se localizam na zona de QVT satisfatória;
- A facilidade de acesso à chefia imediata continua sendo, entre todas as variáveis que compõem o fator, a mais bem avaliada pelos respondentes, sinalizando como esse aspecto contribui sobremaneira para um contexto de trabalho ótimo e promotor de bem-estar;
- Apesar de ter apresentado discreta melhora em 2018, a comunicação entre os funcionários continua com a menor pontuação média, localizada na cartografia psicométrica no limite entre a zona de QVT mediana, aquela onde coexistem mal-estar e bem-estar no trabalho, e a zona de QVT satisfatória.

Os achados inferenciais, mostram que:

- Tanto em 2015 quanto em 2018, os resultados dos diagnósticos de QVT realizados indicaram correlação moderada entre as representações dos respondentes sobre as relações socioprofissionais e a intenção de sair do emprego no MPT ( $p=0,05$ ). De modo comparativo, isso indica que os respondentes continuam valorizando as relações socioprofissionais para manter ou não vínculo de emprego no MPT;
- De 2015 para 2018 as representações sobre as relações socioprofissionais também continuam associadas aos afastamentos do trabalho por motivo de saúde pessoal dos respondentes.

## **2. Analisando os Resultados, o que diz a Literatura Científica sobre as relações Socioprofissionais de Trabalho?**

A revisão da literatura da área menciona que se as relações socioprofissionais forem saudáveis, elas ajudarão a dar o suporte para o cumprimento dos objetivos laborais e para o alcance dos desempenhos esperados, mesmo quando as situações não forem as ideais no que tange a outros aspectos como, por exemplo, práticas de gestão, organização do trabalho, condições de trabalho, remuneração, entre outros (FERNANDES e FERREIRA, 2015). As relações socioprofissionais moderam o impacto de variáveis de contexto, atenuando impactos negativos e potencializando impactos positivos. No entanto, para que isso seja possível, é necessário que haja, entre a tríade “colegas, chefias e usuários”, respeito, espaços de fala, valorização

da escuta, cooperação, confiança, facilitação da troca de informações, promoção do diálogo social e da participação nas tomadas de decisões (FERREIRA, 2017; BRUCH e MONTEIRO, 2011; LEMOS, 2017).

O diagnóstico de QVT realizado no MPT, tanto em 2015 quanto em 2018, aponta que muitos desses quesitos foram bem avaliados no órgão, o que sugere a manutenção das boas práticas referentes ao acesso à chefia imediata, à convivência harmoniosa no ambiente de trabalho, à confiança entre os pares e à distribuição justa das tarefas. Os resultados sugerem que o MPT está no caminho certo para o suporte à boa qualidade das relações socioprofissionais no ambiente de trabalho. Em contrapartida, um aspecto que pode ser melhorado diz respeito à comunicação entre os funcionários. Sobre a comunicação, Gerhardt e Athaydes (2009) reforçam que se trata de uma ferramenta essencial para promover a integração e a motivação do público interno das organizações, pois mesmo quando a comunicação parece ser algo fácil e natural, é comum o surgimento de grande número de problemas dentro das organizações. Por isso, na literatura é enfatizado o seguinte alerta (grifos nossos): “A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização das pessoas. A oportunidade de se manifestar e de se comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional” (KUNSCH, 1997, p.128).

Quando as relações sociais e profissionais de trabalho são precarizadas e/ou empobrecidas, o bem-estar e a saúde dos trabalhadores tendem a ser comprometidos, podendo potencializar doenças físicas e mentais e até mesmo contribuir para ocorrências mais graves, como casos de suicídios (VALY, 2007). Assim, ressalta-se que o impacto das relações socioprofissionais no bem-estar dos trabalhadores e em sua QVT é direto, visto que o contexto influencia também as emoções, o humor e o afeto do trabalhador, o que pode facilitar ou dificultar as interações sociais e o desenvolvimento de um clima propício ao bem-estar do trabalho (ZANELLI, BORGES-ANDRADE e BASTOS, 2004).

Portanto, ao considerar uma visão promotora de QVT, abordagem adotada no presente livro, é preciso que haja atuação em três dimensões interdependentes: nas condições, na organização e nas relações sociais de trabalho, visando assim a remoção de indicadores críticos que geram mal-estar no contexto de trabalho (MENDES e FERREIRA, 2004) e que potencializam a ocorrência de adoecimento e incidentes/acidentes de trabalho.

### 3. Recomendações de Natureza Aplicada

Os resultados obtidos e o cotejamento de diagnósticos realizados fornecem valiosos subsídios para uma agenda de intervenção no campo das Relações Socioprofissionais no MPT, atuando no sentido da prevenção do mal-estar no trabalho e da promoção da QVT no âmbito do órgão. Nesse sentido, merecem destaque as seguintes recomendações:


- Estabelecer uma rede de contatos (*networking*) entre equipes e setores das diversas regiões onde o órgão está inserido para conhecimento, discussão e intercâmbio das boas práticas de relações socioprofissionais adotadas (acesso à chefia, confiança entre os pares, convivência harmoniosa no ambiente de trabalho) e caminhos para fortalecê-las. As melhores práticas internas devem ser ampliadas/exportadas para as equipes que ainda sofrem nesse quesito. Os resultados qualitativos sobre os fatores estruturantes da QVT e as fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho fornecem pistas sobre aspectos que podem permear os canais e o conteúdo da comunicação das equipes e do órgão.
- Com base nesses resultados qualitativos é possível, por exemplo, propiciar espaços para discussão interna sobre a distribuição de tarefas; elaborar diretrizes, com a participação dos trabalhadores, para promover a isonomia no que se refere à (re)distribuição de tarefas; implementar ações para tornar equânime a distribuição de tarefas; investir em capacitações especializadas para os trabalhadores que não têm apresentado rendimento satisfatório, a fim de que possam receber demandas, cumpri-las e assim evitar a sobrecarga de trabalho para os que têm produzido com qualidade e cumprido as entregas estabelecidas; desenvolver nas chefias/coordenadores as habilidades de avaliação de pessoas e equipes com vistas a dar *feedback* ao servidor, de forma efetiva, que gere resultado prático; implementar ações de acompanhamento e supervisão semanal das tarefas demandadas a fim de evitar o atraso das entregas e a sobrecarga de trabalho para os trabalhadores que costumam realizar suas demandas dentro dos prazos, ou seja, evitar a “punição” dos que têm apresentado bom desempenho; elaborar um plano de comunicação que formalize os formatos e a frequência dos *feedbacks* (contribuições, orientações, críticas, avaliações) entre chefias e subordinados, entre pares da mesma equipe e entre pares de equipes diferentes que atuam em tarefas que possuem interface; elaborar coletivamente um manual de conduta e instituí-lo a fim de evitar excessos e assédios entre os trabalhadores independentemente da função hierárquica que ocupem.

## Capítulo 9

# Reconhecimento e Crescimento Profissional no MPT

Letícia Alves Santos

Rodrigo R. Ferreira

 Reconhecimento e o crescimento profissional são alguns dos fatores que constituem a Qualidade de Vida no Trabalho (BRUN e DUGAS, 2007; FERREIRA e FERREIRA, 2017). O entendimento do seu significado contribui para a compreensão da perspectiva ontológica do trabalho. Desde os estudos de Maslow, Herzberg e McClelland sobre motivação (CAVAZOTTE, LEMOS e VIANA, 2012) até os dias atuais, o reconhecimento tem estado presente nos resultados de pesquisas como uma das variáveis que influenciam os afetos humanos nos contextos de trabalho e que impactam as vivências de bem-estar ou mal-estar (LEMOS, 2017; OUPPARA e SY, 2012).

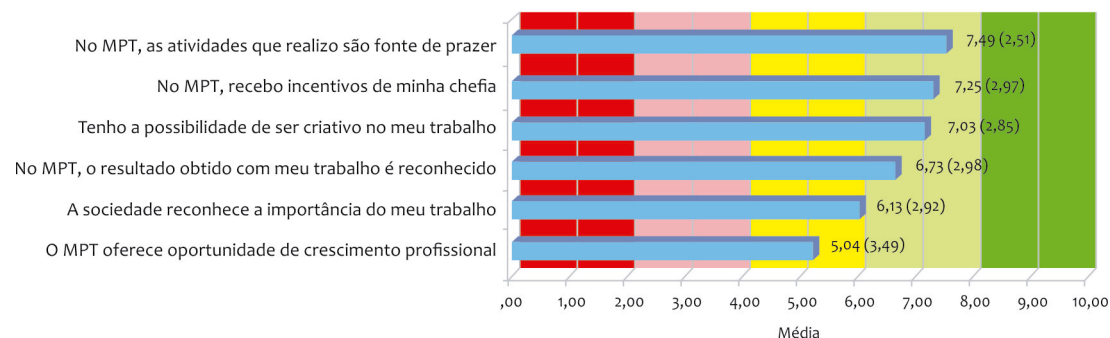
Como integrante da abordagem de QVT aplicada no MPT, o reconhecimento profissional pode ser percebido sob o ponto de vista pessoal, aquele relacionado aos processos de construção da identidade (BENDASSOLLI, 2012); social, que diz respeito ao reconhecimento do trabalho por parte da sociedade, uma vez que os trabalhadores representam suas organizações (FERREIRA, 2012); e institucional, aquele que se dá na relação com o trabalho e com a organização propriamente dita, e que está diretamente ligado às expectativas de retribuição pelas contribuições do trabalhador (PARSA et al., 2014). Já o crescimento profissional está ligado à possibilidade de realização profissional no contexto organizacional e caracteriza-se com um dos modos de manifestação do reconhecimento (FERREIRA, 2017).

### **Conceito de Reconhecimento e Crescimento Profissional**

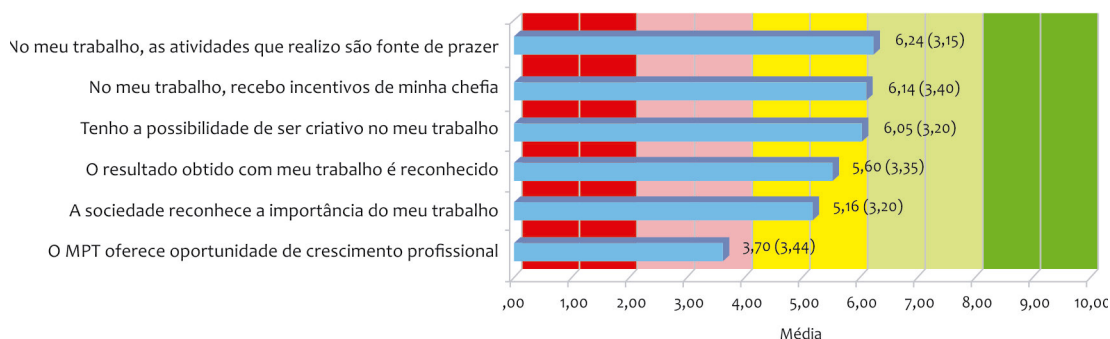
O Reconhecimento e Crescimento Profissional “expressam variáveis relativas ao reconhecimento no trabalho (existencial, institucional, realização profissional, dedicação, resultado alcançado) e ao crescimento profissional (oportunidade, incentivos, equidade, criatividade, desenvolvimento), que influenciam a atividade

de trabalho” (FERREIRA, 2017, p. 206). As Figuras 1 e 2 apresentam os resultados obtidos pela aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) para esse fator.

**Figura 1:** Reconhecimento e Crescimento Profissional: O que dizem os resultados do diagnóstico de 2018 no MPT? (n= 2.410; média= 6,58; DP=2,25)



**Figura 2:** Reconhecimento e Crescimento Profissional: O que dizem os resultados do diagnóstico de 2015 no MPT? (n= 1.903; média= 5,46; DP=2,60)



## 1. O Que Mostra o Cotejamento de Resultados dos Diagnósticos Quantitativos (2015-2018)?

Considerando os resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2018, verifica-se que:

- Houve melhora significativa na média do fator Reconhecimento e Crescimento Profissional de 2015 para 2018, com crescimento médio de 1,12 pontos. Logo, esse fator, em 2018, passa a localizar-se na zona de bem-estar moderado, com predominância de representações de bem-estar no trabalho.
- Observa-se que dos seis itens que compõem esse fator, no ano de 2015, apenas três deles estavam localizados na zona de bem-estar moderado,



com médias que variavam entre 6,05 a 6,24; dois estavam situados na zona de transição, onde coexistem representações de bem-estar e de mal-estar; e um estava posicionado na zona de mal-estar moderado. Já em 2018, observa-se que os itens que anteriormente estavam na zona de bem-estar obtiveram aumento em suas médias, e os itens que estavam na zona de transição foram mais bem avaliados, passando também a integrar a zona de bem-estar moderado, o que indica avanço na promoção do bem-estar no trabalho. Além disso, o item “O MPT oferece oportunidade de crescimento profissional”, que estava na zona de mal-estar na avaliação de 2015, passou a ser posicionado na zona de transição, no intervalo que mostra uma tendência claramente positiva. Isso indica que, apesar de este quesito continuar precisando de atenção, investimentos e intervenções foram realizados e demonstraram-se efetivos, impactando na regressão bem como nas representações de mal-estar no trabalho relacionadas a esse aspecto.

- De modo geral, a “fotografia” do MPT obtida pelo diagnóstico de 2018 mostra que os trabalhadores passaram a perceber mais as suas atividades como sendo fontes de prazer e as suas chefias como incentivadoras de seu trabalho. No entanto, para que a promoção de saúde seja contínua e a QVT se torne uma realidade no contexto do MPT, essas representações precisam continuar sendo consolidadas com a implementação de Política e Programa de QVT (PPQVT), a fim de garantir atenção especial para a oferta de oportunidade de crescimento profissional dentro da instituição.

## **2. Analisando os Resultados, o que diz a Literatura Científica sobre o Reconhecimento e Crescimento Profissional?**

Os estudos fundamentados no referencial das ciências do trabalho e da saúde evidenciam que quando o Reconhecimento e o Crescimento Profissional são percebidos pelos trabalhadores como ausentes e/ou precários no contexto de trabalho, pode haver aumento da alienação do trabalhador (OUPPARA e SY, 2012) e, conseqüentemente, queda considerável da sua QVT (FERREIRA, 2016; DUARTE e SIMÕES, 2015; PARSA et al., 2014). Mas se o trabalhador percebe a organização como justa em relação ao reconhecimento e preocupada com o bem-estar de seus trabalhadores, eles tendem a se comprometer mais com a organização (SANTOS, 2010).

Entre os elementos que impactam negativamente o reconhecimento no ambiente de trabalho está a falta de elogios da chefia. Esse quesito, apesar de parecer simples, encontra-se em patamar de importância e faz parte do grupo das insatisfações elencadas por trabalhadores que acabam prejudicando o alcance de outras necessidades como, por exemplo, o crescimento profissional e a autonomia (REGIS e PORTO, 2011).

A literatura demonstra ainda que há uma relação significativa entre oportunidade para qualificação, ou seja, para crescer profissionalmente e a disposição do trabalhador de contribuir com a organização (KUDO et al., 2010). Por isso, muitas vezes, para satisfazer o trabalhador é necessário que a organização invista mais no reconhecimento e crescimento pessoal dos seus colaboradores, do que apenas em recompensas extrínsecas, como as financeiras, por exemplo (ALVES, SILVA e OLIVEIRA, 2017; MILKOVICH e BOUDREAU, 2006). Segundo Aguiar et al. (2012), para um colaborador permanecer motivado em uma organização, é fundamental que o gestor reconheça o seu empenho e contribua para promover o seu crescimento pessoal.

Outros estudos realizados utilizando o referencial teórico metodológico da EAA\_QVT e o IA\_QVT, mesma abordagem adotada neste diagnóstico, também apontam a falta de Reconhecimento e de Crescimento Profissional como indicadores críticos promotores de mal-estar no trabalho (ALBUQUERQUE et al., 2015; ANDRADE, 2016). Nesse sentido, essa pequena amostra de estudos contribui para exemplificar a relevância do tema reconhecimento e crescimento profissional, quando a questão em pauta é a promoção da saúde do trabalhador em seu contexto de trabalho. Isto posto, vale reforçar que independentemente do contexto de trabalho, da categoria profissional, da instituição, esse tema está presente nos anseios de quem trabalha.

### **3. Recomendações de Natureza Aplicada**

Os resultados obtidos e a comparação dos diagnósticos realizados geraram subsídios para uma agenda de intervenção no que se refere ao Reconhecimento e Crescimento Profissional no contexto do MPT. Consequentemente, é fundamental a atuação na prevenção do mal-estar no trabalho, para isso, ações de promoção da QVT no âmbito do órgão precisam ser planejadas e implementadas. A seguir são enunciadas algumas recomendações/sugestões:

- Instituir em todas as equipes de trabalho do MPT uma política de avaliação/feedback. Essa política poderá contribuir para melhorar a distribui-

ção das demandas e do acompanhamento do cumprimento dos cronogramas, bem como para obtenção de indicadores, para que as chefias reconheçam e valorizem os trabalhadores que cumprem com seus deveres;

- Expor para as equipes as ações e os resultados positivos realizados pelo trabalhador a fim de incentivar as boas práticas no contexto de trabalho e reconhecer a importância do trabalhador para a organização;
- Reconhecer institucionalmente os trabalhadores que realizam suas atividades/tarefas dentro dos prazos acordados, seja por mídias que podem ser disponibilizadas a todos da organização pelos canais de comunicação interna, ou em reuniões, encontros presenciais do coletivo de trabalhadores;
- Valorizar os trabalhadores comprometidos, realizando premiações;
- Evitar a designação de maior número de demandas para aqueles trabalhadores comprometidos com os prazos e com a qualidade do trabalho devido ao não comprometimento de outros;
- Realizar campanhas de sensibilização sobre a importância do trabalho realizado pelos terceirizados, destacando o impacto das atividades que eles realizam;
- Divulgar os resultados do trabalho do MPT para a sociedade em geral, mostrando o impacto do trabalho do MPT para o público interno e externo;
- Capacitar as chefias a exercitar a prática do elogio no contexto de suas lideranças com intuito de demonstrar para os trabalhadores o quanto eles contribuem para o crescimento do MPT;
- Oferecer oportunidades aos servidores, inclusive para aqueles que não desempenham atividades jurídicas, de ocupar cargos em comissão, seja via processo seletivo interno, seja por avaliação de perfil, desde que os critérios sejam amplamente divulgados e os processos de escolha sejam transparentes;
- Oferecer treinamento adequado para cada trabalhador, de acordo com a função que desempenha no MPT;
- Investir no crescimento profissional implementação e/ou aprimoramento de política de formação e desenvolvimento profissional, seja através do custeio de mensalidades parciais ou totais de cursos de curta duração e/ou de longa duração.

## Capítulo 10

# As Práticas de Gestão no MPT

Rodrigo R. Ferreira

Letícia Alves Santos

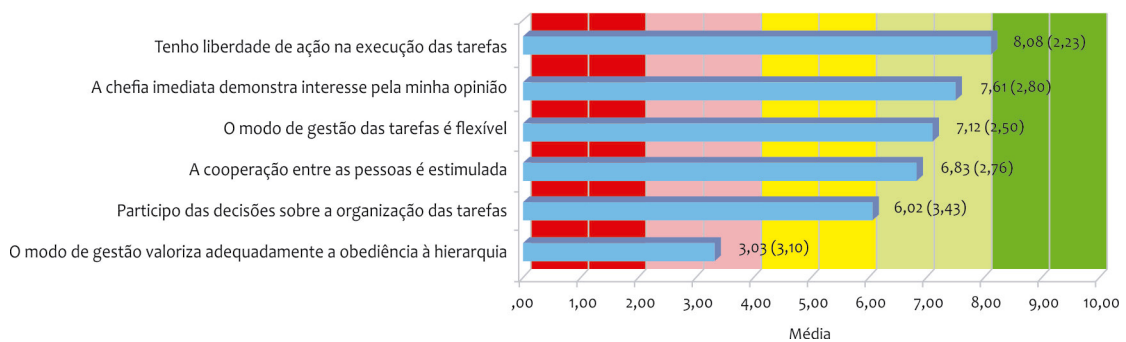
**G**estão refere-se ao processo de escolha e orientação do caminho a ser seguido por uma organização para o alcance de seus objetivos, compreendendo análises, comunicação, liderança, supervisão e controle, entre outras questões (ANSOFF, 1977; GARAY, 2006). As práticas de gestão tratam-se de tarefas empreendidas por pessoas, em geral ocupantes de posições estratégicas e de chefia, voltadas para a escolha dos melhores meios para atingir os fins pretendidos pela organização (PEREIRA, 1993). Justamente por isso, as práticas de gestão, de acordo com a abordagem de QVT adotada pelo Ministério Público do Trabalho (MPT), atuam como fator moderador entre as percepções de contexto do trabalho e as suas consequências para o bem-estar e o mal-estar dos trabalhadores. Quando as práticas de gestão do órgão estimulam uma organização do trabalho adequada (fator de contexto), tais ações tendem a ter repercussão positiva na percepção de bem-estar e afeto positivo no trabalho (fator individual dos trabalhadores), por exemplo.

### **Conceito de Práticas de Gestão**

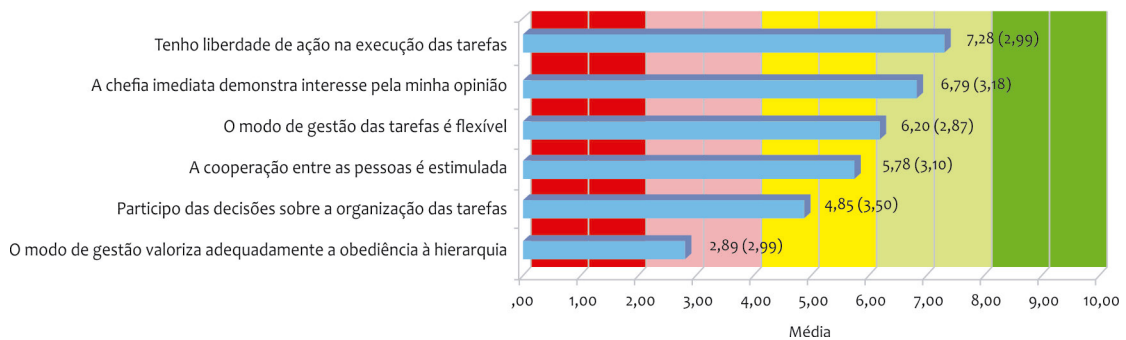
A prática de gestão é definida no âmbito deste projeto como a expressão das representações dos trabalhadores sobre o modo de gestão habitual existente no contexto organizacional, como respeito à hierarquia, participação nas decisões e controle e supervisão, por exemplo (FERREIRA, 2017, p.206).

O fator que avalia as práticas de gestão é constituído de seis itens. As Figuras 1 e 2 apresentam os resultados obtidos pela aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT).

**Figura 1:** Prática de Gestão: O Que dizem os resultados do diagnóstico de 2018 no MPT? (n=2.413; média= 6,48; DP=1,91)



**Figura 2:** Prática de Gestão: O Que dizem os resultados do diagnóstico de 2015 no MPT? (n= 1903; média= 5,62; DP=2,13).



## 1. O Que Mostra o Cotejamento de Resultados dos Diagnósticos (2015-2018)?

A análise dos resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2018, mostra que:

- As médias dos fatores (2018= 6,48; 2015= 5,62) e respectivos desvios padrões (2018= 1,91; 2015= 2,13) revelam dois aspectos importantes: a) há alteração na avaliação das práticas de gestão no MPT pelos respondentes nos dois diagnósticos, com destaque para o fato de haver percepção de melhora entre os anos de 2015 e 2018, na visão de quem trabalha no ministério. Esse resultado é ainda mais expressivo porque foi suficiente para inserir a questão das práticas de gestão no MPT na zona de bem-estar dominante no que diz respeito à Qualidade de Vida no Trabalho; b) Os testes estatísticos empreendidos também reforçam esse achado, indicando que tal diferença positiva de médias entre os anos não se deu ao acaso, sugerindo a efetividade das ações organizacionais implementadas nesse período no campo das práticas de gestão no MPT;

- A questão do exercício e da obediência exacerbadas à hierarquia é um ponto fora da curva no que diz respeito às práticas de gestão no Ministério Público do Trabalho. Os respondentes estão avaliando o exercício e a obediência à hierarquia de seus gestores de modo crítico. Ao mesmo tempo em que o fator como um todo encontra-se na zona de bem-estar dominante, o item sobre hierarquia aparece com média muito baixa e discrepante do restante dos itens, nos dois períodos de diagnóstico (2018  $M = 3,03$ ,  $DP = 3,10$ ; 2015  $M = 2,89$ ,  $DP = 2,99$ ). Todavia, é conveniente ressaltar que os desvios padrões demonstram que esse cenário não é regra no MPT, estando mais para exceção e indicando possíveis grupos (de cargos, lotações, funções etc.) dentro do órgão que percebem essa questão de modo mais crítico que os demais participantes.
- É preciso mencionar que dois itens relevantes sobre as práticas de gestão no MPT registraram considerável melhora entre os anos de 2015 e 2018. O item que trata da participação das pessoas nas decisões sobre a organização das tarefas saiu da zona amarela e entrou, mesmo que discretamente, na zona de bem-estar dominante, valendo a pena ressaltar que se tratou de recuperação de mais de um ponto na escala de respostas (2018  $M = 6,02$ ; 2015  $M = 4,85$ ). O item que trata do estímulo à cooperação entre servidores também migrou da zona de transição para a zona de bem-estar dominante, indo da média de 5,78 em 2015 para a média de 6,83. Constata-se que os respondentes percebem que seus gestores estão participando e estimulando mais a cooperação entre os servidores no período dos diagnósticos.
- Quanto aos resultados inferenciais, os seguintes podem ser mencionados:
  - No diagnóstico de QVT de 2015, os resultados inferenciais indicavam correlação fraca entre as percepções dos respondentes sobre as práticas de gestão e a de intenção de sair do emprego no MPT ( $p=0,05\%$ ), enquanto, no diagnóstico de QVT de 2018, essa correlação aumentou sensivelmente, mas já sendo avaliada como moderada. Isso revela que em 2018, comparando com 2015, os respondentes valorizam mais as práticas de gestão para avaliar se deixam ou não o emprego no MPT. Esse resultado denota a necessidade de o MPT também manter em alta a valorização de tal dimensão do trabalho, pois, caso a percepção dos servidores sobre essa questão venha a piorar, as práticas de gestão podem ser fator crítico para a decisão de deixar o emprego no ministério.

## **2. O que diz a Literatura Científica sobre as Práticas de Gestão?**

A revisão da literatura científica no campo das ciências do trabalho e da saúde evidencia que as práticas de gestão são as ações de níveis operacional, tático e estratégico que operacionalizam a missão organizacional.

- No contexto organizacional, são as práticas de gestão que orientam e definem o modo de operação do trabalho, visando resolver os problemas cotidianos que apresentam. Assim, são consideráveis as chances de certas práticas de gestão prescreverem modos inadequados de realizar as tarefas ou de lidar com os problemas organizacionais. Nesse sentido, é essencial que tais modos de gestão e operacionalização do trabalho estejam intimamente alinhados àquilo que, de fato, o contexto concreto demanda, diminuindo ao máximo a diferença entre o que as práticas de gestão prescrevem e aquilo que o modo real de realização das tarefas demanda (FERREIRA, ALVES e TOSTES, 2009).
- Práticas de gestão têm forte associação com outros conceitos essenciais, como liderança, suporte organizacional, comunicação, flexibilidade, hierarquia, entre outros. É também sabido que as práticas de gestão da organização são percebidas pelos trabalhadores por meio das práticas exercidas pelos seus gestores mediatos e imediatos. Nesse sentido, promover as práticas de gestão no MPT implica também desenvolver competências dos servidores que ocupam cargo de gestão, pois eles enfrentam situações específicas no que diz respeito ao exercício de sua liderança e à implementação de políticas e programas de QVT (FERREIRA, FERREIRA, ANTLOGA e BERGAMASCHI, 2009).

## **3. Recomendações de Natureza Aplicada**

Os resultados obtidos e o cotejamento de diagnósticos realizados fornecem valiosos subsídios para uma agenda de intervenção no campo das práticas de gestão no MPT, atuando no sentido da prevenção do mal-estar no trabalho e da promoção da QVT no âmbito do órgão. Nesse sentido, merecem destaque as seguintes recomendações:

- Enfrentar a questão da obediência exacerbada à hierarquia dentro do MPT. Identificar as áreas ou estratos de respondentes do diagnóstico

de 2018 que possuem visão crítica sobre o assunto. Empreender levantamento qualitativo, por meio de entrevistas presenciais, individuais e sigilosas, sobre as causas da percepção negativa acerca das práticas de gestão, tendo como amostra os estratos de interesse identificados;

- Implementar de modo participativo programa de desenvolvimento gerencial focado nos gestores que tiveram suas práticas de gestão avaliadas como críticas, tomando por base os resultados do diagnóstico de 2018;
- Nos campos da gestão participativa e do estímulo à cooperação, identificar quais são as áreas do MPT ou os estratos de respondentes que avaliam essas questões de modo mais positivo no diagnóstico de 2018. Empreender levantamento das melhores práticas de gestão nos estratos de interesse e, se possível, elaborar e divulgar material informativo/educativo sobre como as práticas de gestão no órgão podem ser executadas de modo saudável.




## Capítulo 11

# Desgastes Provenientes do Trabalho no MPT

Mário César Ferreira

Tatiane Paschoal

 realização de atividades de trabalho é inseparável da vivência de desgaste pessoal que cotidianamente os trabalhadores experimentam nos contextos organizacionais. Isto não ocorre por acaso. Agir nas situações de trabalho implica inexoravelmente experimentar, tanto no corpo quanto no intelecto, os impactos, as resistências, os obstáculos, os fatores facilitadores e dificultadores que resultam das condutas na operacionalização de tarefas, no alcance de metas, no cumprimento de prazos, nos relacionamentos interpessoais enredados. Os desgastes vivenciados assumem, portanto, posição marcante ao se avaliar o perfil das exigências postas e as potenciais consequências – individuais, coletivas, organizacionais, sociais – geradas pela atividade humana nos ambientes corporativos, e como os trabalhadores avaliam a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O desgaste inerente à atividade de trabalhar não é *a priori* portador de agravos à saúde, podendo, entretanto, dar origem a patologias diversas e não necessariamente a processos irreversíveis (PINA e STOTZ, 2011).

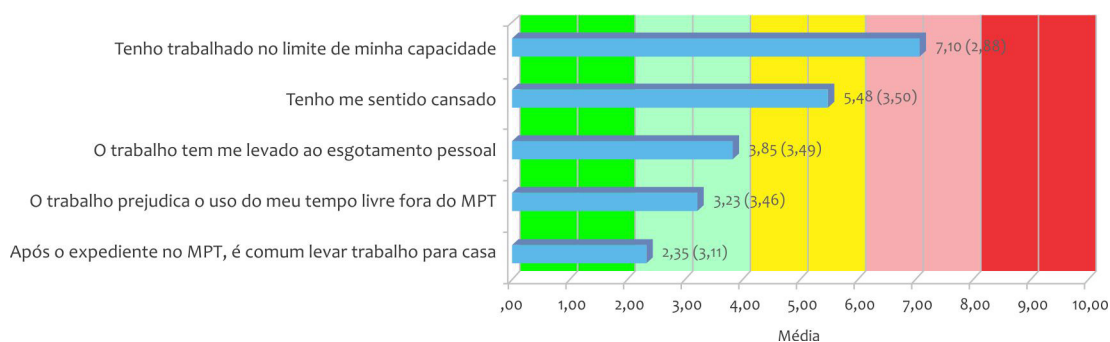
### Conceito de Desgaste no Trabalho

Do ponto de vista teórico, o desgaste no trabalho é abordado no contexto deste projeto com base no conceito de Custo Humano do Trabalho (CHT): “(...) expressa o que deve ser despendido pelos trabalhadores (individual e coletivamente) nas esferas física, cognitiva e afetiva a fim de responderem às exigências de tarefas (formais e informais) postas nas situações de trabalho” (FERREIRA, 2017, p. 184). Neste enfoque, o CHT veicula três características fundamentais que permitem compreender as representações que trabalhadores explicitam sobre os desgastes vivenciados coletivamente no trabalho: a) ele é imposto externamente aos trabalhadores, em face das características do contexto de produção,

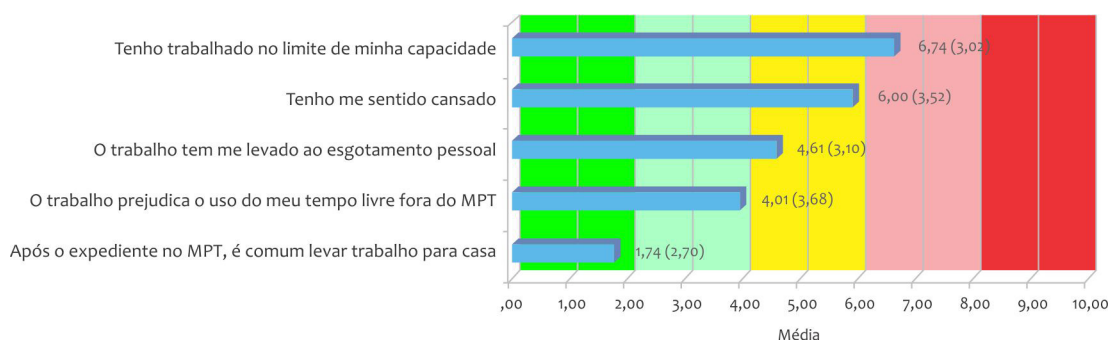
sob a forma de constrangimentos (*contraintes*) para suas atividades; b) ele é gerido por meio das estratégias de mediação individual e coletiva (atividades) que visam, principalmente, responder à discrepância entre as tarefas prescritas pelos modelos de gestão e as situações reais de trabalho; e c) ele está na origem da produção de representações mentais de bem-estar e de mal-estar que os trabalhadores constroem com base nos efeitos do CHT. A noção de Custo Humano do Trabalho abrange as propriedades humanas do pensar, do agir e do sentir que, por sua vez, caracterizam e traçam os perfis dos modos de ser e de viver dos trabalhadores nos contextos de produção de mercadorias e serviços. As contradições existentes nos ambientes organizacionais, que obstaculizam e desafiam a competência dos trabalhadores, traçam e modulam o perfil do CHT e configuram os modos de manifestação das vivências de desgastes provenientes do trabalho.

As Figuras 1 e 2 mostram os resultados obtidos pela aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT). Nesse caso, a escala do IA\_QVT se encontra invertida, ou seja, quanto menor for a percepção de desgaste, melhor é a representação coletiva de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto do MPT.

**Figura 1:** Desgaste no trabalho: O que dizem os resultados do diagnóstico de 2018 no MPT? (n= 2.419; média= 4,41; DP=2,37)



**Figura 2:** Desgaste no trabalho: O que dizem os resultados do diagnóstico de 2015 no MPT? (n=1906; média= 4,63; DP=2,30)



## 1. O Que Mostra o Cotejamento de Resultados dos Diagnósticos de QVT (2015-2018)?

A análise dos resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2018, mostra que:

- As médias dos fatores (2018=4,41; 2015=4,63) e seus respectivos desvios padrões (2018=2,37; 2015=2,30) mostram dois aspectos importantes: a) não há uma alteração significativa na avaliação de desgaste pelos respondentes nos dois diagnósticos, ou seja, eles permanecem muito semelhantes; e b) globalmente eles se situam em zona mediana da “régua” psicométrica, revelando coabitação de representações de bem-estar e mal-estar no trabalho.
- Globalmente, nas duas aplicações, os desvios padrões abaixo de 2,5 dos itens apontam leve discrepância/distribuição no olhar coletivo dos respondentes, ou seja, não se identifica inequívoco consenso dos respondentes, indicando que há respondentes avaliando mais fortemente a presença de desgaste e, ao mesmo tempo, outros identificando-o de modo mais mediano ou já na zona (verde) de bem-estar.
- Os resultados desvelam também algumas semelhanças e diferenças nas avaliações dos itens que compõem o fator desgaste no trabalho: a) trabalhar no limite da capacidade e se sentir cansado são bastante semelhantes tanto em 2018 quanto em 2015; b) sentir-se pessoalmente esgotado e concordar que há prejuízos do trabalho em relação ao uso do tempo livre fora do MPT aparecem de modo mais crítico em 2015 que 2018; e c) levar trabalho para casa após o expediente no MPT não aparece como prática comum nos dois períodos.
- Quanto aos resultados inferenciais, listam-se os seguintes:
  - No diagnóstico de QVT de 2015, os resultados inferenciais indicam correlação moderada entre as representações de desgastes e as de intenção de sair do emprego no MPT ( $p=0,05\%$ ), enquanto no diagnóstico de QVT de 2018, os resultados inferenciais evidenciam correlação fraca ou praticamente inexistente entre as representações de desgastes e as de intenção de sair do emprego no MPT. Nesse caso, o resultado mais positivo em 2018 em termos de Qualidade de Vida no Trabalho se deve, provavelmente, à avaliação globalmente positiva dos demais fatores estruturadores das representações de QVT pelos respondentes

(ex. condições de trabalho). Isso sinaliza que quanto mais os trabalhadores constatarem a existência de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto organizacional (ex. relações socioprofissionais saudáveis), menor a intenção de querer mudar de emprego e, portanto, mais fortes os sentimentos de vínculo ocupacional com o MPT. Tal resultado é coerente com os resultados de outras aplicações do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (BRUSIQUESE, FERREIRA e PACHECO, 2017; FERNANDES e FERREIRA, 2015).

- Os resultados inferenciais expressam também que – tanto em 2015 quanto em 2018 – as representações de desgastes estão medianamente associadas aos afastamentos do trabalho por motivo de saúde pessoal dos respondentes.

## **2. O Diz a Literatura Científica sobre o Desgaste no Trabalho?**

No campo das ciências do trabalho e da saúde, alguns aspectos são marcantes e ajudam a melhor compreender os resultados obtidos nos diagnósticos. Entre eles, cabe mencionar os seguintes:

- Os efeitos dos desgastes vivenciados pelos trabalhadores têm sido investigados com base em distintas categorias nosológicas: doenças psicossomáticas; doenças cardiovasculares; distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (Dort); estresse; fadiga; síndrome de *Burnout*; transtornos mentais; exaustão emocional, entre outros (PORTERO DE LA CRUZ e VAQUERO ABELLAN, 2015; MAFFIA e PEREIRA, 2014; SALDANHA et al., 2013; MIRANDA et al., 2009). Em certa medida, tais tipos de agravos à saúde constituem uma espécie de ponta do *iceberg* nos quais a gênese e produção se encontram no processo de trabalho aos quais os trabalhadores estão cotidianamente submetidos nos ambientes corporativos.
- No campo da saúde coletiva, a noção de desgaste proposta Laurell e Noriega (1987) permanece atual e relevante para a compreensão do processo saúde-doença: “O desgaste pode ser definido, então, como a perda de capacidade efetiva e/ou potencial, biológica e psíquica. Ou seja, não se refere a algum processo particular isolado, mas sim ao conjunto dos processos biopsíquicos” (p. 115). Nessa ótica, os autores citam algumas características que se mostram pertinentes para a compreensão dos resultados deste fator do Inventário de Avaliação de Qualidade

de Vida no Trabalho (IA\_QVT) no diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho:

- O desgaste não implica necessariamente processos irreversíveis, posto que os trabalhadores podem recuperar perdas de capacidade efetiva como também desenvolver potencialidades antes hipotrofiadas;
  - No contexto do trabalho alienado (o sujeito não é protagonista do processo), a atividade implica o uso deformado e deformante do corpo e das potencialidades psíquicas, impondo um desgaste maior aos trabalhadores; e
  - Os processos de desgastes são frutos da maneira específica como se articulam a base técnica, a organização e a divisão do trabalho em dado contexto, caracterizam o coletivo de trabalhadores e transcendem as características individuais. Processos de desgaste coletivos não dependem, portanto, de características biopsíquicas individuais, e sim de condições sociais de vida e de trabalho específicas;
  - Desvelar o CHT requer analisar o processo de trabalho e modos pelos quais os trabalhadores lidam com as exigências do trabalho.
- As representações que os respondentes do IA\_QVT assinalam sobre os desgastes vivenciados no trabalho são indicadores das exigências que caracterizam o Custo Humano do Trabalho (FERREIRA, 2012; VERAS e FERREIRA, 2006) no contexto do MPT. Tais exigências permitem delinear alguns aspectos que caracterizam o perfil do custo humano do trabalho e suas potenciais implicações físicas, cognitivas e afetivas.
  - O finalismo da atividade de trabalho se orienta por processo permanente de adaptação/regulação pelos trabalhadores para responder (física, cognitiva e afetiva) adequadamente às exigências formais e informais presentes na jornada de trabalho. A intensidade do desgaste coloca permanentemente em risco a capacidade individual de adaptação/regulação dos trabalhadores e configura, portanto, risco iminente para a ocorrência de acidentes e agravos à saúde e impactos negativos para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

A principal mensagem do cotejamento dos resultados dos diagnósticos (2015-2018) é que as vivências coletivas de desgastes provenientes do trabalho constituem um desafio estratégico no campo de gestão com pessoas no Ministério Público do Trabalho. É imperativo agir fortemente nesse campo, visando tanto prevenir os efeitos nocivos que os desgastes podem estar produzindo no contexto organizacional quanto promover o bem-estar no trabalho no MPT.

### 3. Recomendações de Natureza Aplicada

Os resultados obtidos e o cotejamento de diagnósticos realizado fornecem valiosos subsídios para agenda de intervenção no campo da prevenção dos efeitos nocivos do desgaste no trabalho e a efetiva promoção da QVT no âmbito do MPT. Nesse sentido, podem ser listadas as seguintes recomendações:

- Realizar diagnóstico rápido de natureza qualitativa (por exemplo, realização de grupos focais) visando aprofundar o entendimento da gênese, da dinâmica, dos modos operatórios e efeitos do desgaste no trabalho.
- Tal diagnóstico possibilitará 1º) construir um cenário explicativo sobre as seguintes situações: a) no que consiste trabalhar no limite das capacidades no MPT (por exemplo, se o custo cognitivo do trabalho é o mais intenso); b) como se manifestam o cansaço e o sentimento de esgotamento e, principalmente, como os trabalhadores lidam para atenuar/prevenir tais efeitos nocivos; e c) de que modo o trabalho prejudica o uso do tempo livre fora do MPT e como os trabalhadores lidam com tal consequência; e 2º) identificar fatores organizacionais e, sobretudo, as práticas de gestão que podem estar na origem das vivências de desgaste provenientes no trabalho (exemplos, modo de divisão do trabalho; estabelecimento de prazos; procedimentos de controle/fiscalização; não participação dos trabalhadores nos processos de planejamento de tarefas e metas) e delinear projetos/ações mudanças no campo da gestão organizacional e do trabalho (por exemplo, revisão de processos de trabalho, investimento em inovação organizacional), de natureza participativa e com estabelecimento de indicadores de monitoramento de efetividade de tais projetos/ações visando reduzir as vivências de desgastes e alavancar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).
- Realizar reuniões setoriais e periódicas (por exemplo, bimensais) para avaliação coletiva sobre as vivências de desgastes no trabalho com base nos resultados dos diagnósticos realizados (quanti e quali), visando monitorar sua evolução e indicar possíveis ações de gestão que se fizerem necessárias.
- Posto que as vivências de desgaste podem ser agravadas por fatores externos ao trabalho, torna-se oportuno, caso se mostre necessário, promover ações de natureza assistencial (não assistencialistas do tipo “ofurô corporativo”) que possam contribuir para eliminar/atenuar vivências de

estresse (por exemplo, programa de ajuda de como lidar com as finanças pessoais; programa de educação para aposentadoria).

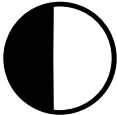
É preciso não perder de vista que o desgaste coletivo é uma resultante proveniente do contexto de trabalho e diversos fatores estruturantes (exemplo: práticas de gestão do trabalho) e que, portanto, sua prevenção ou redução depende estritamente das ações de QVT implementadas no contexto organizacional. Nesse sentido, é fundamental combater práticas, valores e crenças que marcam a cultura organizacional e que se apoiam na busca de um produtivismo exacerbado a ser alcançado a qualquer custo, característico do processo de intensificação do trabalho (PINA e STOTZ, 2011), dado seu caráter ilusório e míope de alavancar resultados em curto prazo, mas de gerar afastamentos do trabalho (exemplos: absenteísmo, licenças-saúde) e diminuição de desempenho no médio e longo prazos.

## Capítulo 12

# Vivências de Afeto no MPT

Tatiane Paschoal

Mário César Ferreira

 Os afetos são considerados a dimensão central na definição e mensuração do bem-estar no trabalho (DANIELS, 2000; DEMO & PASCHOAL, 2016; PASCHOAL & TAMAYO, 2008; TARIS & SCHAUFELI, 2015; WARR, 2007). Envolvem emoções e humores decorrentes das experiências no contexto de trabalho e, embora tenham forte relação com traços de personalidade, são sensíveis às ocorrências que se operam no ambiente organizacional (PASCHOAL, TORRES & PORTO, 2010; WARR, 2007). Assim, quando se fala em Qualidade de Vida no Trabalho no MPT, os afetos são indicadores psicossociais imprescindíveis tanto para as mudanças quanto para a consolidação de práticas de gestão com pessoas e outros aspectos do contexto de trabalho.

A Figura 1 apresenta os resultados referentes ao afeto positivo conduzido no diagnóstico de QVT em 2018. A média geral para o fator de afeto positivo foi 6,13 (DP = 2,59).

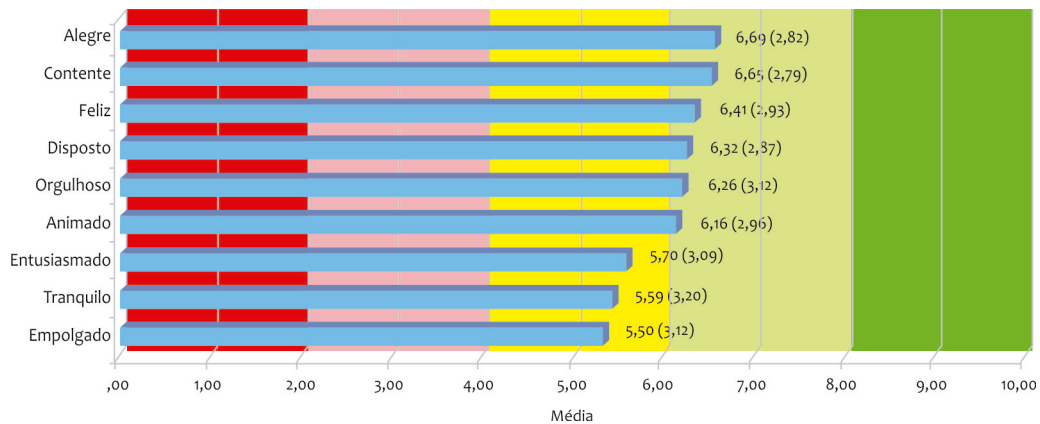
### **Afetos no Trabalho**

Expressam as emoções e humores vivenciados no trabalho e podem ser categorizados como positivo e negativo. O afeto positivo consiste em emoções e humores em que o indivíduo se sente alegre, disposto, contente, entusiasmado, feliz, empolgado, orgulhoso, tranquilo. O afeto negativo, por sua vez, consiste em emoções e humores em que o indivíduo se sente irritado, deprimido, entediado, chateado, impaciente, preocupado, frustrado.

A predominância do afeto positivo sobre o negativo constitui um fator de promoção de saúde nas organizações e indica a presença de QVT (FERREIRA, 2017).

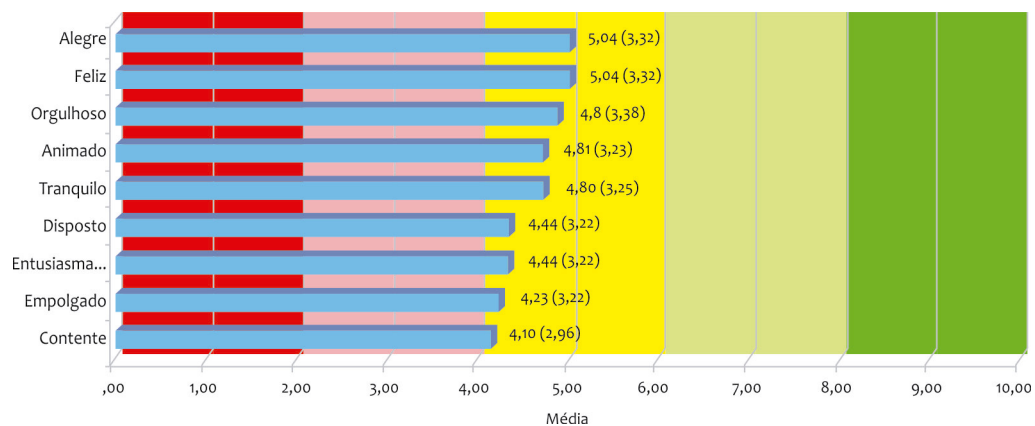


**Figura 1:** Percepção que os participantes do diagnóstico têm a respeito do afeto positivo no trabalho no MPT (2018, n = 2.423)



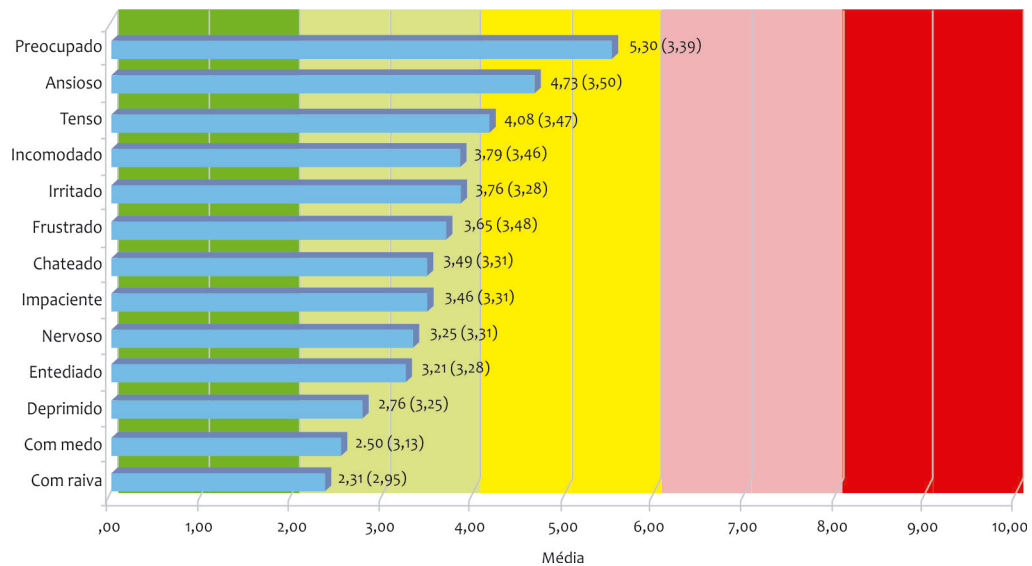
A Figura 2 mostra os resultados referentes ao afeto positivo conduzido no diagnóstico de QVT em 2015. A média geral para o fator de afeto positivo foi 4,60 (DP = 2,91).

**Figura 2:** Percepção que os participantes do diagnóstico têm a respeito do afeto positivo no trabalho no MPT (2015, n = 1.847)



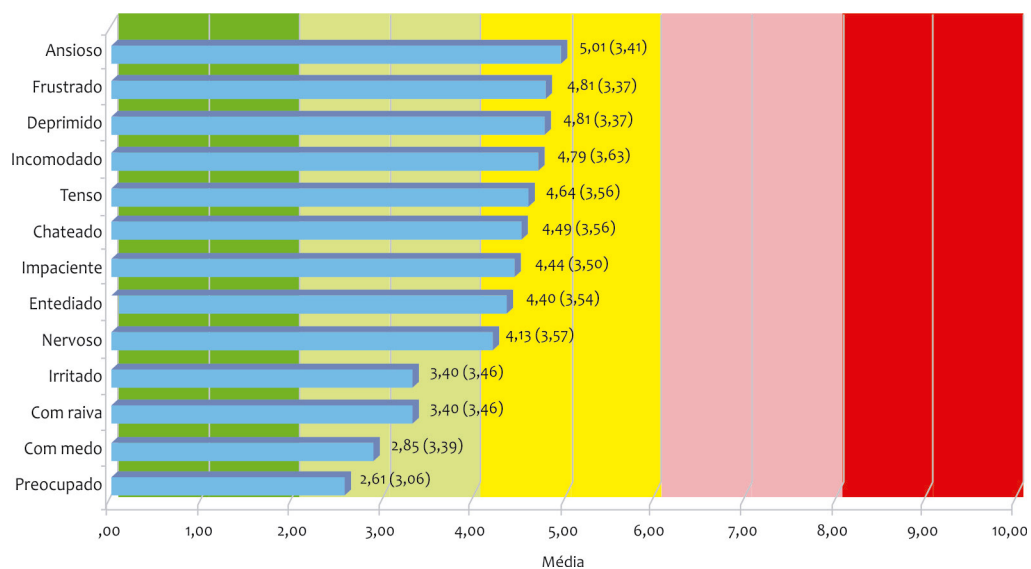
A Figura 3 exibe os resultados referentes ao afeto negativo conduzido no diagnóstico de QVT em 2018. A média geral para o fator de afeto negativo foi 3,56 (DP = 2,62). Deve-se notar que no caso do afeto negativo, a interpretação da escala é invertida, ou seja, quanto maior a pontuação, mais negativa é a vivência da pessoa.

**Figura 3:** Percepção que os participantes do diagnóstico têm a respeito do afeto negativo no trabalho no MPT (2018, n = 2.417)



A Figura 4 apresenta os resultados referentes ao afeto negativo conduzido no diagnóstico de QVT em 2015. A média geral para o fator de afeto negativo foi 4,24 (DP = 2,88).

**Figura 4:** Percepção que os participantes do diagnóstico têm a respeito do afeto negativo no trabalho no MPT (2015, n = 1.817)



## 1. O Que Mostra o Cotejamento de Resultados dos Diagnósticos Quantitativos (2015-2018)?

A análise dos resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2018, mostra que:

- Houve aumento significativo do afeto positivo no trabalho entre 2015 e 2018 ( $p=0,05$ ). Ao mesmo tempo, houve diminuição significativa do afeto negativo, quando se comparam os dois recortes temporais ( $p=0,05$ ). A distribuição das pontuações de grande parte dos itens na régua psicométrica indica a QVT em risco e o estado de alerta em 2015 e a QVT com tendência satisfatória em 2018. O afeto no trabalho é importante indicador de QVT e, portanto, os diagnósticos sugerem que a promoção de QVT no MPT tem sido progressiva e efetiva.
- No diagnóstico de 2015, afeto positivo ( $M= 4,60$ ;  $DP = 2,91$ ) pareceu coexistir com o afeto negativo ( $M= 4,24$ ;  $DP = 2,88$ ) com intensidade muito semelhante. No diagnóstico de 2018, a predominância do afeto positivo ( $M = 6,13$ ;  $DP = 2,59$ ) sobre o afeto negativo ( $M = 3,56$ ;  $DP = 2,62$ ) foi mais consistente. Portanto, no cenário atual, as emoções e humores positivos são mais presentes no trabalho do que as emoções e humores negativos, denotando maior bem-estar.
- Os desvios padrões encontrados sugerem a existência de diferenças nas percepções dos respondentes, provavelmente relacionadas com variações nas dimensões de contexto e práticas de gestão existentes no MPT. Os resultados qualitativos das fontes de bem-estar e mal-estar ajudam a refletir sobre essa questão.
- Quanto aos resultados inferenciais, sobressaem os seguintes:
  - Tanto no diagnóstico de QVT de 2015 quanto no diagnóstico de 2018, os resultados inferenciais indicaram correlações significativas e moderadas dos afetos com a intenção de sair do emprego ( $p=0,05$ ). Quanto maiores as pontuações de emoções e humores negativos, maior a intenção de deixar o MPT; quanto maiores as pontuações de emoções e humores positivos, menor a intenção. Os resultados sinalizam a importância de práticas voltadas para promoção do bem-estar no trabalho, visando à manutenção e valorização dos talentos do MPT, e a relevância do afeto como indicador de programas de QVT.
  - Os resultados inferenciais revelam também que – tanto em 2015 quanto em 2018 – as vivências de afeto estão associadas aos afastamentos do trabalho por motivo de saúde ( $p=0,05$ ). Pessoas que se afastaram também relataram mais afetos negativos e menos afetos positivos no trabalho.

## 2. O que diz a Literatura Científica sobre Afetos no Trabalho?

A revisão da literatura científica no campo das ciências do trabalho e da saúde fornece subsídios para a discussão e interpretação dos resultados encontrados no MPT.

- Em primeiro lugar, estudos de campo apontam que o afeto positivo e o afeto negativo são duas dimensões das emoções e humores no trabalho que coexistem. Também revelam que tais dimensões não são sempre inversamente proporcionais (PASCHOAL; TAMAYO, 2008; DEMO; PASCHOAL, 2016; WARR, 2007). Para o diagnóstico de QVT, o ponto central consiste em verificar o quanto a vivência de afeto positivo predomina, em termos de frequência e intensidade, sobre a vivência de afeto negativo. No MPT, o diagnóstico 2018 indica a predominância do afeto positivo no trabalho, revelando um cenário favorável à Qualidade de Vida no Trabalho.
- Para o diagnóstico da QVT, não é recomendável mapear apenas as experiências negativas, como estresse e desgaste. Um foco exclusivo no mal-estar limita a compreensão das vivências afetivas na organização e, conseqüentemente, a efetividade das intervenções. Além disso, estudos indicam que os antecedentes de afetos positivos não são os mesmos dos afetos negativos (SCHAUFELI, 2012), o que altera a escolha de ações gerenciais.
- Em relação aos antecedentes do afeto no trabalho, diversos pesquisadores verificaram que aspectos organizacionais ou das tarefas são os principais responsáveis pela predominância de uma ou outra dimensão. Por exemplo, Horta, Demo e Roure (2012) e Traldi e Demo (2012) encontraram associações entre políticas e práticas de gestão de pessoas e bem-estar no trabalho, perceptíveis por meio de medidas de afeto. Paschoal, Torres e Porto (2010) verificaram o impacto do suporte organizacional, como práticas de gestão do desempenho e carga de trabalho, nas vivências de afetos positivo e negativo. De modo geral, variáveis relacionadas às demandas e à carga de trabalho produzem impacto maior no afeto negativo, enquanto variáveis relacionadas à organização do trabalho, à gestão do desempenho, ao desenvolvimento e ao reconhecimento têm impacto maior no afeto positivo.

### 3. Recomendações de Natureza Aplicada

Os resultados obtidos e o cotejamento de diagnósticos fornecem subsídios para agenda de promoção da QVT no âmbito do MPT. Pode-se inferir que as mudanças realizadas no contexto de trabalho e práticas de gestão no MPT, no período de 2015 a 2018, estão associadas ao aumento do bem-estar, refletindo na QVT geral dos respondentes. Nesse sentido, podem ser arroladas as seguintes recomendações:

- Explorar os achados qualitativos do diagnóstico a respeito das fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho. Esses resultados permitem identificar os aspectos de contexto que ainda precisam ser trabalhados e revistos para a efetiva promoção de QVT, bem como os aspectos que precisam ser mantidos e disseminados no MPT em termos de Política e Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PPQVT). Além disso, os referidos resultados permitem compreender a variação nas representações dos respondentes, expressa pelos números dos desvios padrões dos itens individuais.
- Manter e monitorar ações tanto voltadas para o controle e diminuição do afeto negativo (ex. gestão adequada da carga de trabalho) quanto para a promoção do afeto positivo (ex. reconhecimento do trabalho executado). A literatura científica expressa a diferente natureza dos seus antecedentes. Assim, torna-se relevante promover tanto ações de cunho assistencial (e não assistencialistas do tipo “ofurô corporativo”), que minimizem as emoções e humores negativos, quanto práticas de gestão de pessoas mais amplas e vinculadas à gestão do desempenho, do desenvolvimento e da valorização dos trabalhadores. Um programa consistente de QVT deve contar com vários indicadores, várias linhas de ação e mecanismos de aferição de sua efetividade organizacional.

Cabe ressaltar que as organizações são ambientes propícios para vivência e expressão de todos os tipos de emoções. Os afetos, portanto, são indicadores valiosos de monitoramento da QVT no MPT. Além de se encontrar associados a comportamentos e atitudes como afastamento do trabalho e intenção de deixar a organização, refletem as representações e as reais mudanças das variáveis de contexto e das práticas de gestão. Os afetos são as variáveis que descrevem como os trabalhadores se sentem no local de trabalho e indicam os caminhos a serem tomados pela gestão com pessoas, e com qual urgência.



## Parte II

Diagnóstico de QVT:  
Resultado das Questões Abertas do IA\_QVT





## Capítulo 13

# O Conceito de QVT dos Trabalhadores do MPT

Letícia Alves Santos

Mário César Ferreira

O conceito de QVT tem sido formulado por vários autores e com abordagens diferenciadas. Mesmo não havendo consenso entre eles no que se refere à definição, ao retomar aspectos históricos, percebe-se que desde a origem do termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) – que historicamente é atribuída a Eric Trist e seus colaboradores em 1950 – até os dias atuais, a maior parte dos estudos e dos enfoques sobre o tema QVT contemplam a análise da relação indivíduo-trabalho-organização (FERNANDES, 1996; FERREIRA, 2003; GARCIA, 1980; RODRIGUES, 2011; SANT’ANNA, KILIMNIK e MORAES, 2011; TAVEIRA, LIMONGI-FRANÇA e FERREIRA, 2015).

Dada a relevância da tríade indivíduo-trabalho-organização para o campo da QVT, a abordagem Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), desenvolvida por Ferreira (2006) e fundamentada nos pressupostos básicos da Ergonomia da Atividade “adaptar o trabalho aos seres humanos” e “compreender o trabalho para transformá-lo”, tem como principal objetivo contribuir com a promoção do bem-estar nos ambientes de trabalhos investigados (GUÉRIN et al., 2001). Destarte, a pergunta central dessa abordagem é voltada para os trabalhadores, pois a maneira mais acertada para se obter uma concepção real de QVT em qualquer organização é interrogando os próprios trabalhadores o que é QVT para eles. Nessa perspectiva, Ferreira (2017, p. 106) assinala: “Essa é a mais importante e estratégica questão que opera uma inversão de pressuposto no trato da questão da QVT. As respostas que dela nascem é que devem servir de ‘espinha dorsal’ para as práticas de QVT nas organizações”.



## Conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

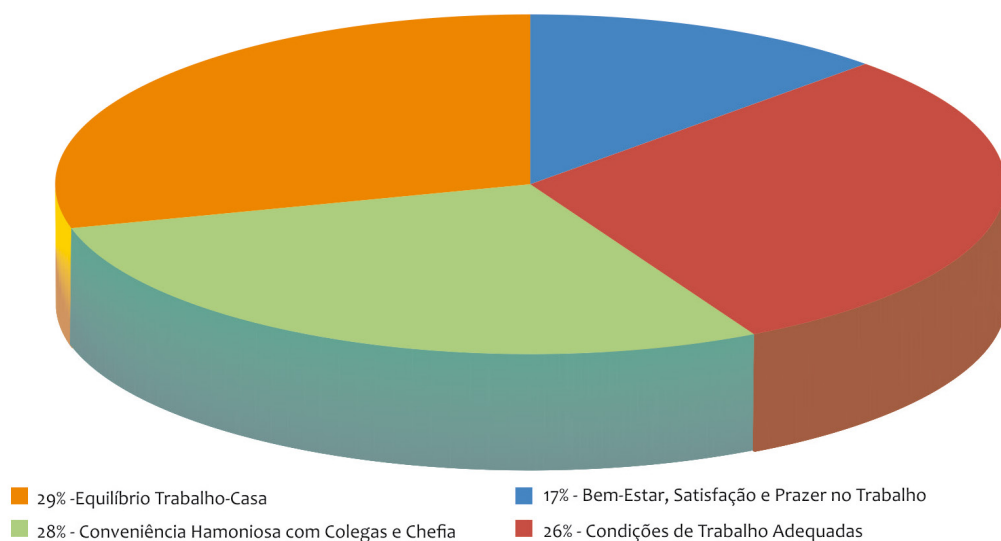
A concepção teórica de QVT adotada neste projeto foi formulada no âmbito da abordagem Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) e contempla duas óticas interdependentes (grifos nossos):

Sob a ótica das organizações, a QVT é um preceito de gestão organizacional que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho. Sob a ótica dos trabalhadores, ela se expressa por meio das representações globais (contexto organizacional) e específicas (situações de trabalho) que estes constroem, indicando o predomínio de experiências de bem-estar no trabalho, de reconhecimentos institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais (FERREIRA, 2017, p.170).

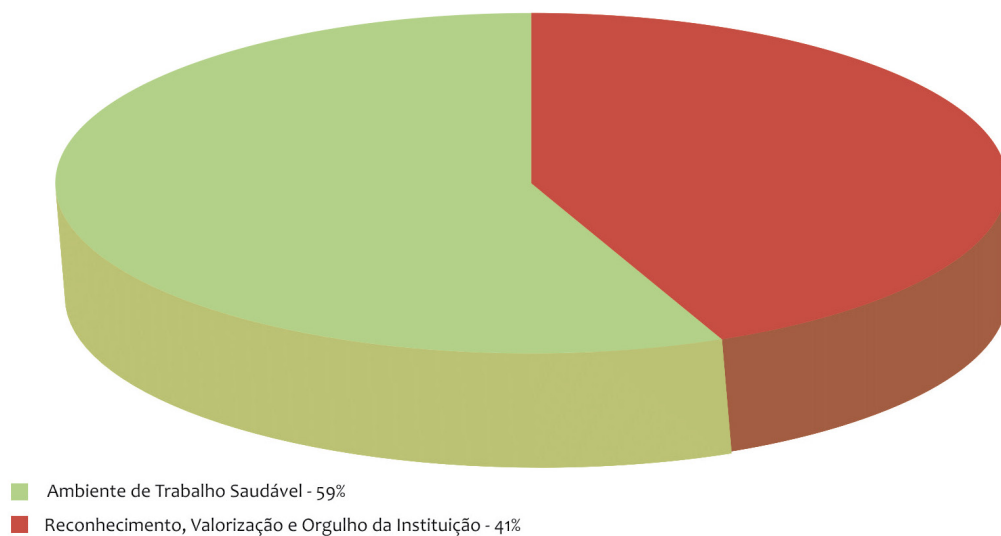
Cabe enfatizar que os principais fatores que influenciam a QVT são as condições, a organização e as relações socioprofissionais de trabalho, o reconhecimento no trabalho, as oportunidades de crescimento profissional e, sobretudo, as práticas de gestão. Nessa perspectiva, é conveniente compreender que a QVT precisa ser estabelecida como um valor da cultura organizacional da instituição, integrando modelo adotado/praticado de gestão organizacional e do trabalho. Conceber Qualidade de Vida no Trabalho com base nesse enfoque requer investir na construção coletiva/compartilhada de política e de um programa de QVT (PPQVT), que para ser sustentável pressupõe também pactuação normativa.

As Figuras 1 e 2 apresentam os resultados obtidos pela aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) (2015-2018).

**Figura 1:** Núcleos temáticos estruturadores do conceito de QVT dos trabalhadores do MPT (2018, n = 2.300).



**Figura 2:** Núcleos temáticos estruturadores do conceito de QVT dos trabalhadores do MPT (2015, n = 1.838).



O Quadro 1 mostra as falas representativas dos respondentes quanto aos núcleos temáticos estruturadores do discurso nos diagnósticos realizados em 2015 e 2018 e apresentados nas Figuras 1 e 2.

**Quadro 1:** Falas representativas dos respondentes quanto aos núcleos temáticos estruturadores do discurso nos diagnósticos realizados em 2015 e 2018

Questão “Qualidade de Vida no Trabalho é...”: Núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2015-2018)		
Diagnóstico 2018 (n = 2.300)	Núcleos	Frases Representativas dos Núcleos
	Núcleo Temático Equilíbrio Trabalho-Casa (29%)	✓ “É não precisar tomar remédio para ansiedade e nem para dormir e <b>não ter que lembrar quando se está em casa que no dia seguinte você tem diversas tarefas</b> esperando por você.”
		✓ “Chegar em casa com a cabeça limpa; <b>não levo trabalho</b> para casa.”
		✓ “ <b>Não levar os problemas do trabalho</b> pra casa.”
		✓ “Cumprir a minha missão <b>sem ficar tão cansado</b> a ponto de chegar em casa e não conseguir fazer mais nada a não ser dormir.”
		✓ “ <b>Não levar trabalho para casa</b> ; não precisar ficar mais tempo do que a carga horária preestabelecida.”
	Núcleo Temático Convivência Harmoniosa com Colegas e Chefia (28%)	✓ “Chefiás competentes interessadas e participativas. <b>Cooperação</b> dos colegas, <b>harmonia</b> nas relações humanas.”
		✓ “Ter <b>um ambiente de trabalho harmonioso</b> e <b>boa relação</b> de trabalho com os <b>colegas</b> .”
		✓ “Respeitar e <b>sentir-se respeitado</b> pelos colegas e pela chefia.”
		✓ “Ter <b>bom relacionamento</b> com colegas com ajuda mútua e troca de ideias.”
		✓ “ <b>Convivência harmoniosa</b> com a chefia e os demais colegas.”
	Núcleo Temático Condições de Trabalho Adequadas (26%)	✓ “ <b>Estrutura física adequada</b> ao desenvolvimento das tarefas.”
		✓ “Mobiliário ergonômico, <b>conforto térmico</b> , <b>computadores adequados</b> e sistemas em funcionamento.”
		✓ “Condições físicas do mobiliário boas, <b>boa localização da unidade</b> e <b>ambiente que proporcione concentração e relação saudável</b> entre colegas.”
		✓ “Ambiente de trabalho proporciona <b>condições adequadas</b> para o cumprimento da missão.”
		✓ “Condições <b>físicas, espaço</b> e <b>material adequados</b> .”
	Núcleo Temático Bem-Estar, Satisfação e Prazer no Trabalho (17%)	✓ “ <b>Bem-estar e satisfação</b> no ambiente de trabalho.”
		✓ “ <b>Sentir-se bem</b> física, emocional e profissionalmente, tendo <b>prazer</b> em realizar as tarefas de forma adequada.”
		✓ “ <b>Bem-estar</b> durante o trabalho e <b>satisfação</b> pelo trabalho que é desenvolvido.”
		✓ “É a sensação de <b>bem-estar</b> e <b>satisfação</b> no ambiente de trabalho.”
		✓ “Desempenhar minhas tarefas com <b>prazer</b> , consciente das minhas atribuições referentes à função que exerço sem que haja interferência no meu <b>bem-estar</b> e na minha saúde.”

(Continuação)

**Quadro 1:** Falas representativas dos respondentes quanto aos núcleos temáticos estruturadores do discurso nos diagnósticos realizados em 2015 e 2018 (Conclusão)

Questão “Qualidade de Vida no Trabalho é...”: Núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2015-2018)		
Diagnóstico 2015 (n = 1.838)	Núcleos	Frases Representativas dos Núcleos
	Ambiente de Trabalho Saudável (59%)	✓ “Ambiente de trabalho <b>sadio</b> , com <b>harmonia</b> e <b>bom relacionamento</b> entre os procuradores e servidores, e servidores entre si.”
		✓ “Possibilidade de executar novos projetos com <b>apoio da gerência</b> e <b>reconhecimento</b> pelo trabalho executado.”
		✓ “ <b>Equipamentos e tecnologias</b> que permitam ao servidor trabalhar com <b>conforto</b> e <b>agilidade</b> , podendo desempenhar o trabalho da <b>melhor</b> e mais <b>eficaz</b> forma.”
		✓ “Trabalhar em um ambiente que as pessoas <b>não vivam em conflito</b> , e se houver que seja rapidamente resolvido. Que o ambiente possua <b>estrutura adequada</b> pra que eu possa desenvolver meu trabalho sem grandes dificuldades. Ter <b>bom relacionamento</b> e <b>comunicação</b> com meus pares e superiores.”
		✓ “Estar em um espaço adequado, <b>limpo</b> e <b>arejado</b> para o desenvolvimento das tarefas e participar de um grupo sob uma gestão que <b>incentiva</b> e <b>inova</b> o crescimento do trabalho prestado.”
	Reconhecimento, Valorização e Orgulho da Instituição (41%)	✓ “Sentir-se <b>satisfeito</b> em seu local de trabalho, <b>ter orgulho de trabalhar na sua instituição</b> , ter <b>reconhecimento</b> e ser <b>valorizado</b> no ambiente de trabalho.”
		✓ “Sentir o <b>reconhecimento</b> dos colegas e da chefia.”
		✓ “ <b>Valorização</b> do servidor quanto ao trabalho e <b>remuneração</b> .”
		✓ “Ir para o trabalho <b>feliz</b> e retornar mais <b>feliz</b> ainda. É falar com <b>orgulho</b> que trabalha em determinado local.”
		✓ “Estar <b>feliz no nosso trabalho</b> , ter <b>reconhecimento</b> como pessoa e como profissional. Ter <b>meus limites físicos e psicológicos respeitados</b> . Ser tratado como um servidor público que é <b>digno de confiança</b> e que <b>não está o tempo inteiro sob vigilância</b> constante de todos os seus passos.”

## 1. O Que Mostra o Cotejamento de Resultados dos Diagnósticos de QVT (2015-2018)?

A análise dos resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2018, mostra que:

- A concepção de QVT dos trabalhadores do MPT, na edição do diagnóstico de 2018, está estruturada em quatro núcleos temáticos: Equilíbrio Trabalho-Casa; Convivência Harmoniosa com Colegas e Chefia; Condições de Trabalho Adequadas; e Bem-Estar, e Satisfação e Prazer no Trabalho. Diferentemente do resultado obtido no diagnóstico efetuado no ano de 2015, há mais núcleos temáticos, demonstrando que os trabalhadores conseguiram relatar com maior detalhamento suas representações sobre QVT.

- Os núcleos temáticos que constituíram o conceito de QVT no diagnóstico de 2015, em termos gerais continuam sendo contemplados nas representações dos trabalhadores que participaram do diagnóstico em 2018, uma vez que em 2015 o núcleo temático Ambiente de Trabalho Saudável abordou aspectos relacionados às condições de trabalho adequadas e às relações socioprofissionais saudáveis e harmoniosas.
- No diagnóstico de 2018, os pontos de vistas relativos às condições de trabalho e às relações socioprofissionais apareceram com dimensão maior nos relatos/discursos dos trabalhadores, formando assim núcleos temáticos específicos, como o núcleo temático Condições de Trabalho Adequadas, que representa 26% do discurso produzido, e o núcleo Convivência Harmoniosa com Colegas e Chefia (28% do discurso produzido).
- Outros aspectos, como a felicidade, o prazer e a satisfação no trabalho, referentes ao núcleo temático Reconhecimento, Valorização e Orgulho da Instituição (núcleo que também caracterizou QVT em 2015) estão presentes novamente em 2018, com ênfase maior na QVT entendida como bem-estar no ambiente de trabalho, retratado pelo núcleo temático Bem-Estar, Satisfação e Prazer no Trabalho com 17% do discurso dos respondentes.
- Elementos diretamente ligados ao reconhecimento e à valorização profissional, por exemplo, questões sobre remuneração/salários, não foram evidenciados em 2018 nas respostas a esse questionamento. Uma possível explicação para esse fato é que, no diagnóstico de 2018, havia uma questão específica para os trabalhadores expressarem suas representações e anseios acerca do reconhecimento profissional no MPT.
- Em 2018, a principal novidade no que se refere a novos temas que surgiram no conteúdo produzido pelas respostas sobre o que é QVT para os trabalhadores, é representada pelo núcleo temático Equilíbrio Trabalho-Casa. Nesse núcleo temático, os respondentes enfatizaram a importância de não levar trabalho para casa. Para eles, QVT é quando o período fora do trabalho não é ocupado com as questões do trabalho. Esse núcleo corresponde a 29% do conteúdo produzido pelos informantes, o maior entre os quatro que compõem o conceito de QVT no órgão.

As representações dos trabalhadores que estruturam o conceito de QVT no MPT estão no diagnóstico de 2018. Trata-se de resultados reais sobre as vivências de quem trabalha no dia a dia do órgão e, portanto, constituem parâmetros para

aperfeiçoamento do modelo de gestão organizacional e do trabalho. Embora se verifiquem semelhanças entre os conteúdos obtidos nos dois diagnósticos, vale destacar que os pesos atribuídos pelos respondentes em 2018 indicam que o conceito de QVT está mais associado ao equilíbrio entre trabalho e casa, às relações socioprofissionais harmoniosas e às condições de trabalho adequadas.

## **2. O que Diz a Literatura Científica sobre a Qualidade de Vida no Trabalho?**

A literatura científica tem demonstrado que, de modo geral, a QVT está relacionada com os seguintes elementos:

- Valores ambientais e humanos que vêm sendo negligenciados pelas organizações em favor da “produtividade” (WALTON, 1973);
- Esforços voltados para a humanização do trabalho que buscam solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações (WESTLEY, 1979; FERNANDES e BECKER, 1988);
- Nível de autonomia, de oportunidade para criatividade e de reconhecimento pela realização do trabalho (FAUNCE e DUBIN, 1975) e às tentativas de envolver os trabalhadores em decisões que afetam sua vida no trabalho (GUEST, 1979);
- Condições favoráveis de um ambiente de trabalho para os trabalhadores (DAVIS; 1981), contemplando a introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do ambiente de trabalho, a fim de promover a satisfação dos empregados e a produtividade (BERGERON, 1982);
- Reformulação de cargos e a participação dos trabalhadores afetados (WERTHER e DAVIS, 1983);
- Modo de pensar acerca das pessoas, trabalho e organização, incluindo o interesse dispensado ao impacto do trabalho sobre as pessoas e a participação delas na solução de problemas organizacionais e nas tomadas de decisões visando o bem-estar do trabalhador e a eficiência organizacional (NADLER e LAWLER, 1983; HUSE e CUMMINGS, 1985);
- Melhoria nas condições de trabalho (VIEIRA e HANASHIRO, 1990), sejam condições de subsistência, como salário compatível com a função, segurança, prevenção de acidentes, seguridade social e aposentadoria (CORRÊA, 1993);
- Reconhecimento social, liderança democrática, treinamento, participação e moral de grupo (CORRÊA, 1993);

- Melhoria da vida dos trabalhadores dentro das instituições, de modo que eles tenham maior desenvolvimento e satisfação no trabalho e menos estresse e exaustão (DOLAN, 2006);
- Gestão dinâmica de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que interferem na cultura e no clima organizacional, refletindo no bem-estar do trabalhador e na produtividade das organizações (FERNANDES, 1996);
- Capacidade de administrar o conjunto de ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhadas e construídas na cultura organizacional, com prioridade para o bem-estar das pessoas da organização (LIMONGI-FRANÇA, 2008 p. 167); e
- Necessidade básica de adaptar o trabalho e seus determinantes aos seres humanos, com o intuito de proporcionar o bem-estar no trabalho, promover a saúde, bem como a eficiência e eficácia organizacional (FERREIRA, 2006a).

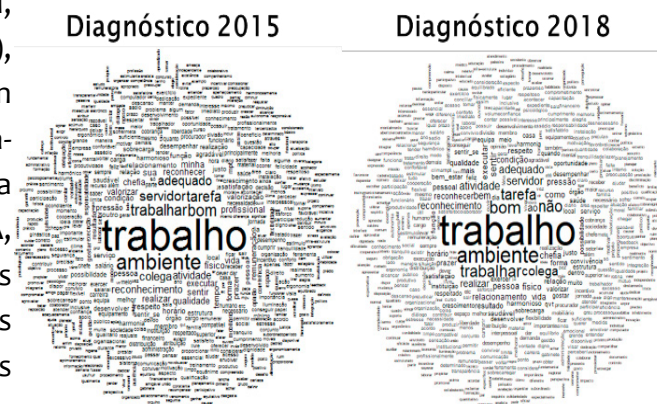
Tais exemplos de como o tema Qualidade de Vida no Trabalho tem sido abordado na literatura científica evidencia sua importância, seu caráter multifatorial e sua função estratégica para o funcionamento das organizações. Reencontram-se nos excertos anteriores aspectos que aparecem nos resultados obtidos sobre QVT nos diagnósticos de 2015-2018 no MPT.

### **3. Recomendações de Natureza Aplicada**

Os resultados obtidos e o cotejamento dos diagnósticos realizados fornecem subsídios para uma agenda de intervenção em QVT no âmbito do MPT, visando a promoção do bem-estar no trabalho. Com base nos resultados do diagnóstico de 2018, merecem destaque as seguintes recomendações:

- Aprimorar o modelo de gestão organizacional e do trabalho (ex. investimento em capacitação gerencial; inserir como valor organizacional na política de QVT) no Programa de QVT para que os trabalhadores do MPT consigam garantir/vivenciar o equilíbrio entre trabalho no órgão e a vida familiar e social.
- Prever no planejamento das ações de intervenção em QVT as análises de dimensionamento das equipes de trabalho para subsidiar, de maneira contínua, a avaliação da carga de trabalho e a divisão equânime das demandas.

- Com base nos resultados encontrados nos dois diagnósticos (2015 e 2018), é importante mencionar que existe um alinhamento claro entre o que a literatura científica propõe e o conceito de QVT dos trabalhadores do MPT (o “trabalho” está no centro das nuvens abaixo). Além disso, verifica-se também que, nos núcleos temáticos que estruturam o conteúdo produzido pelo discurso dos participantes dos diagnósticos sobre o que é QVT no órgão, não apareceram as práticas organizacionais de QVT de cunho assistencialista (ex. canto coral, massagens, yoga, entre outras), que têm sido utilizadas com bastante frequência nas organizações como ferramentas para promoção da QVT (FERREIRA, 2006b). Diferentemente dessas práticas, para os trabalhadores do MPT, QVT é ter boas relações com colegas e chefias, é conseguir concluir as demandas de trabalho sem precisar levá-las para casa, é ter condições adequadas às tarefas, é sentir-se bem, feliz e satisfeito durante a execução do trabalho e com o trabalho, é ser reconhecido e valorizado. Essas representações devem ser incorporadas na atualização da Política e do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PPQVT) do MPT. Dirigentes, gestores e equipes multiprofissionais do MPT encontram, portanto, nos resultados dos diagnósticos de Qualidade de Vida no Trabalho, fundamentação empírica substancial para não embarcar/praticar modelos de QVT do tipo “ofurô corporativo” (ações assistencialistas e paliativas), mas implementar projetos e ações em QVT de natureza sustentável, respaldados pelos resultados sólidos. Nessa perspectiva, o diagnóstico de 2018 forneceu, assim, bases empíricas confiáveis e customizadas sobre o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho com base na visão de quem trabalha no MPT.






## Capítulo 14

# As Fontes de Bem-Estar no Trabalho no MPT

Tatiane Paschoal

Mário César Ferreira

 O fenômeno do bem-estar no trabalho está fortemente presente na literatura científica, relatado em diversos estudos teóricos e pesquisas de campo. Tanto na Psicologia Organizacional quanto do Trabalho, muitos são os conceitos, termos e operacionalizações adotados para referência dessa experiência pessoal. Abordado como a ausência de estresse, de esgotamento físico e mental, de doenças psíquicas ou como a presença de felicidade e satisfação (PASCHOAL & TAMAYO, 2008; PASCHOAL, TORRES & PORTO, 2010; WARR, 2008), o bem-estar no trabalho reflete como a pessoa se sente no ambiente corporativo e, portanto, consiste em um indicador fundamental da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), ajudando a atestar a efetividade de políticas e programas de QVT.

Assim como o conceito de mal-estar no trabalho, o conceito de bem-estar no trabalho transita em relatos de pesquisa e distintos quadros teóricos de referência, com caráter transversal, porque está muito presente no campo da relação entre trabalho e saúde. A variedade de conceitos e as operacionalizações tornam a sistematização teórica e de dados empíricos um compromisso árduo e até certo ponto limitado. Nesse estado da arte, é pertinente explicitar claramente a abordagem conceitual adotada em Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) sobre a noção de bem-estar no trabalho, que serve de base teórica para interpretar/analisar os resultados dos diagnósticos (2015-2018) de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) realizados no contexto organizacional do MPT.

### Conceito de Bem-Estar no Trabalho

Do ponto de vista teórico, o bem-estar no trabalho consiste em (FERREIRA, 2017, p.176-177):

(...) emoções e humores positivos que se originam das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de emoções/humores (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegre, disposto, contente, entusiasmado, feliz, empolgado, orgulhoso, tranquilo. A vivência duradoura desta modalidade de emoções/humores pelos trabalhadores se constitui em um fator de promoção da saúde nas situações de trabalho e indica a presença de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

A abordagem Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) explicita também algumas características que são pertinentes tanto para demarcar certos limites/distinções “territoriais” dessa definição de bem-estar no trabalho com outras perspectivas teóricas, quanto para melhor entender os resultados obtidos nos diagnósticos (2015-2018) de Qualidade de Vida no Trabalho no MPT. Nessa ótica, cabe assinalar os seguintes aspectos:

- O bem-estar no trabalho é um objeto de natureza eminentemente humana, fruto das contradições multifatoriais vivenciadas pelos indivíduos nas situações de trabalho; portanto, não tem sentido em Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) falar em “bem-estar organizacional” ou “bem-estar das organizações” e outras variantes. Tal proposição recebe suporte empírico inclusive de pesquisas organizacionais. Análises multiníveis indicam que o bem-estar no trabalho é um fenômeno estritamente pessoal (FOGAÇA, 2018).
- O bem-estar no trabalho é um fator de saúde que os indivíduos vivenciam nos ambientes de trabalho. Ele é uma possibilidade inerente ao processo adaptativo que caracteriza as interações das pessoas vis-à-vis às situações de trabalho. O bem-estar no trabalho é o fator estruturante central das representações de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto organizacional.
- As vivências e a gestão do bem-estar no trabalho são fortemente influenciadas por fatores individuais (como o estado de saúde, as características pessoais e profissionais), organizacionais (cultura organizacional, modelo de gestão organizacional e do trabalho, condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho) e situacionais (variabilidade,

diversidade, dinâmica, imprevisibilidade e qualquer tipo de eventos que interferem na atividade de trabalho).

- A manifestação recorrente, o caráter prevalente e a vivência duradoura de emoções/humores isolados ou associados de bem-estar no trabalho delineiam um cenário resultante de qualidade de vida no trabalho sustentável que repercute positivamente nos indivíduos (por exemplo, saúde), o funcionamento das organizações (melhor desempenho) e a sociedade (satisfação de clientes e usuários dos serviços públicos).

O conteúdo das representações de bem-estar no trabalho depende de consequências individuais e coletivas do Custo Humano do Trabalho – CHT (FERREIRA, 2012; FERREIRA, 2017). Tais consequências têm um caráter dinâmico que resulta do confronto entre as exigências físicas, cognitivas e afetivas inerentes aos contextos de produção e às estratégias de mediação individual e coletiva dos trabalhadores. Quanto mais eficientes e eficazes forem as estratégias de mediação individuais e coletivas dos trabalhadores, maior será a dimensão positiva do CHT, configurando o predomínio de bem-estar individual e coletivo. Quanto menos eficientes e eficazes forem as estratégias de mediação individuais e coletivas dos trabalhadores, menor será a dimensão positiva do CHT, caracterizando o predomínio de mal-estar individual e coletivo no trabalho e aumentando o risco de ocorrência de adoecimento, acidentes, incidentes e outros indicadores críticos.

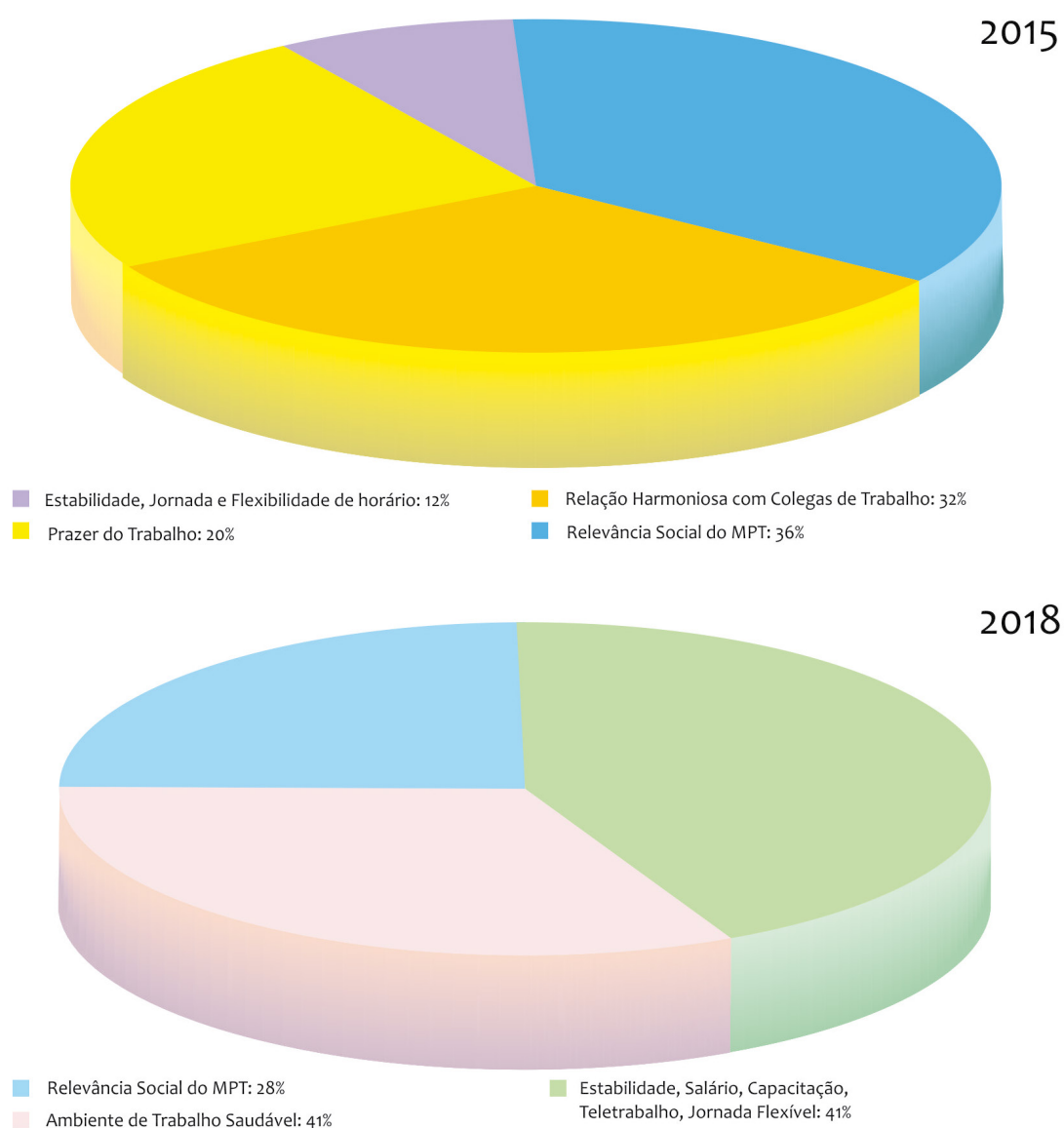
Cabe ressaltar que o bem-estar no trabalho se fundamenta essencialmente em vivências positivas, caracterizadas por prazer, satisfação e de busca de realização e expressão pessoal por meio das atividades profissionais (PASCHOAL & TAMAYO, 2008). Por concentrar complexas e inúmeras relações socioprofissionais, tarefas, metas, expectativas de desempenho e resultados, o ambiente corporativo também deveria ter um potencial para que o bem-estar no trabalho se manifestasse. São as configurações das variáveis de contexto e suas representações que indicarão se a organização de fato cumpre esse potencial. Se o processo e as consequências do CHT conseguem explicar quase completamente as raízes e as manifestações do mal-estar, outros antecedentes e processos também precisam ser resgatados para a compreensão do bem-estar no trabalho. Assim, essas dimensões da vivência pessoal não são exatamente dois lados da mesma moeda em termos de nexos com o contexto de trabalho. Identificar as fontes de mal-estar (por exemplo, desconforto térmico) e atuar sobre elas (por exemplo, eliminando as fontes de ruídos no ambiente de trabalho) não significa que haverá necessariamente aumento do bem-estar no trabalho, pois a produção de ambos é

de natureza multifatorial. Explorar as fontes de bem-estar e as fontes de mal-estar separadamente no diagnóstico permite traçar um panorama e indicadores mais completos para um efetivo programa de QVT.

## 1. Bem-Estar no Trabalho no MPT: Resultados dos Diagnósticos de QVT (2015-2018)

A Figura 1 mostra os resultados obtidos pela aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT).

**Figura 1:** Fontes de Bem-Estar no trabalho no MPT nos diagnósticos (2015-2018)



O Quadro 1 mostra as falas representativas dos respondentes quanto aos núcleos temáticos estruturadores dos discursos relativos as fontes de bem-estar no trabalho no MPT, nos diagnósticos realizados em 2015 e 2018.

Quadro 1: Fontes de Bem-Estar no Trabalho no MPT: Núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2015-2018)		
Diagnóstico 2015 (n=1.788)	Núcleos	Frases Representativas dos Núcleos
	Núcleo Temático <b>Relevância Social do MPT</b>  (36%)	✓ “Saber que meu trabalho no MPT traz <b>benefício à sociedade</b> ; buscar o meu melhor por <b>cada trabalhador que deposita no órgão suas esperanças em ter seus direitos atendidos</b> , em ver alguma injustiça desfeita.”
		✓ “Saber que mesmo com todas as dificuldades, o meu trabalho <b>contribui com a vida</b> dos trabalhadores.”
		✓ “Saber que trabalho em um <b>órgão respeitado</b> da administração pública federal.”
		✓ “ <b>Papel do MPT diante da sociedade</b> , isso me motiva a trabalhar aqui.”
		✓ “ <b>Função social do MPT</b> quanto à defesa dos direitos dos trabalhadores.”
	Núcleo Temático <b>Relação Harmoniosa com Colegas de Trabalho</b>  (32%)	✓ “Saber que posso <b>atender à classe trabalhadora de forma satisfatória</b> , contribuindo para a construção de sociedade mais justa e solidária, e que tenho vários <b>colegas</b> que são <b>competentes e probos</b> nos respectivos afazeres.”
		✓ “O <b>convívio</b> com a maioria dos colegas e dos membros, pois apesar das dificuldades, procuramos <b>trabalhar com alegria</b> , procurando da melhor forma possível servir ao público.”
		✓ “Ter colegas de trabalho em quem <b>posso confiar</b> , <b>expressar minhas opiniões</b> a respeito da rotina de trabalho e <b>obter ajuda</b> para resolver problemas.”
		✓ “A <b>cooperação</b> e a <b>amizade</b> entre os colegas do setor.”
		✓ “Minha <b>relação</b> com a chefia e os colegas de trabalho.”
	Núcleo Temático <b>Prazer no Trabalho</b>  (20%)	✓ “Gosto das tarefas que executo e <b>sinto prazer</b> ao fazê-las.”
		✓ “Trabalhar com <b>tarefas que me dão prazer</b> e satisfação, apesar dos vários problemas que afetam os servidores, <b>gostar das pessoas</b> com quem me relaciono no ambiente de trabalho. Trabalhar em um local que tem uma <b>localização privilegiada</b> .”
		✓ “Gostar de <b>exercer esta atividade com prazer</b> no meu local de trabalho e saber o que devo ou não fazer sem ninguém interferir, com profissionalismo.”
		✓ “Ter o <b>privilegio de trabalhar</b> com um membro que <b>respeita</b> os servidores e é <b>equilibrado</b> em seus pensamentos.”
		✓ “Saber que <b>meu trabalho está sendo útil</b> e que me proporciona <b>prazer</b> do ambiente.”
	Núcleo Temático <b>Estabilidade, Jornada e Flexibilidade de Horário</b>  (12%)	✓ “A <b>flexibilidade</b> de horário e a <b>carga horária</b> .”
		✓ “ <b>Horário de trabalho</b> satisfatório, permitindo ter boa parte das manhãs livres.”
		✓ “A <b>flexibilidade</b> de horário e a <b>jornada de sete horas</b> .”
		✓ “A garantia de <b>estabilidade</b> no cargo.”
		✓ “A <b>estabilidade</b> e saber que todo mês vou receber.” (Continuação)

Quadro 1: (Conclusão)		
Fontes de Bem-Estar no Trabalho no MPT: Núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2015-2018)		
Diagnóstico 2018 (n= 2.339)	Núcleos	Frases Representativas dos Núcleos
	Núcleo Temático <b>Ambiente de Trabalho Saudável</b> (41%)	✓ “O <b>prédio é lindo</b> , tudo novo, dá <b>prazer vir trabalhar em um lugar assim</b> , mas o <b>mobiliário</b> , embora <b>bonito</b> , deveria ser adaptado para <b>servidores pequenos</b> , quando fosse o caso.”
		✓ “ <b>Estrutura física adequada</b> , bom <b>relacionamento</b> entre os colegas; a atual chefia é acessível.”
		✓ “ <b>Cooperação</b> no desenvolvimento das atividades e <b>instalações físicas</b> do ambiente de trabalho.”
		✓ “A <b>harmonia</b> entre a chefia, colegas de trabalho e terceirizados; é um <b>ambiente muito bom</b> de se trabalhar.”
		✓ “ <b>Conforto nas instalações físicas</b> e <b>boa convivência com colegas e chefia</b> .”
	Núcleo Temático <b>Estabilidade, Salário, Capacitação, Teletrabalho, Jornada Flexível</b> (31%)	✓ “Ter a tranquilidade com nossa <b>estabilidade</b> mesmo passando por <b>momentos de crise econômica</b> e sofrer influência em nossos salários, mas ainda assim <b>temos um bom padrão salarial</b> .”
		✓ “O <b>teletrabalho</b> também é algo que me causa <b>bem-estar</b> , pois economizamos horas de trânsito e estresse, fora que há <b>economia</b> no órgão e servidores mais <b>satisfeitos</b> .”
		✓ “ <b>Temos tantas oportunidades de capacitação e crescimento</b> na instituição com <b>equipes de trabalho boas</b> e com <b>estruturas satisfatórias</b> .”
		✓ “ <b>É o fato de poder realizar uma jornada flexível</b> .”
		✓ “O fato de estar no <b>teletrabalho</b> causa considerável <b>bem-estar</b> .”
	Núcleo Temático <b>Relevância Social do MPT</b> (28%)	✓ “Quando vejo o resultado da atuação do MPT na sociedade com a <b>efetiva proteção dos direitos dos trabalhadores</b> e regularização da conduta das empresas; e quando vejo o <b>resultado prático</b> da destinação do valor a título de dano moral coletivo a <b>projetos sociais</b> .”
		✓ “Saber que a <b>sociedade trabalhadora está sendo atendida</b> por integrantes de uma instituição idônea, <b>sem notícia de casos de corrupção</b> .”
		✓ “Saber que o <b>trabalho do MPT</b> , quando bem executado, <b>tem forte e imediato impacto na sociedade</b> .”
		✓ “A atuação da instituição <b>beneficie os trabalhadores</b> e a <b>sociedade</b> .”
		✓ “Saber que os <b>resultados positivos</b> do trabalho <b>ajudam os trabalhadores</b> .”

## 2. O Que Mostra o Cotejamento de Resultados dos Diagnósticos de QVT (2015-2018)?

A análise dos resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2018, mostra que:

- No diagnóstico de 2018, as fontes de bem-estar no trabalho se concentraram em apenas três núcleos temáticos. Mantiveram-se presentes os núcleos referentes à relevância social do MPT e a questões como estabilidade, jornada e horários flexíveis. Em relação à relevância social, a crença de que o trabalho tem impactos positivos na vida dos trabalhadores

brasileiros e no funcionamento e bem-estar da sociedade correspondem a aproximadamente 30% de todo o discurso nos dois diagnósticos, revelando o quanto um trabalho com significado e o quanto o prestígio e seriedade de uma organização são importantes para a promoção de QVT.

- Quanto ao núcleo de Estabilidade, Jornada e Horários, foram incluídos novos elementos: o teletrabalho, a capacitação dos servidores e o salário. Em primeiro lugar, evidencia-se a importância do teletrabalho para a composição desse núcleo. De fato, o teletrabalho altera diretamente a organização do trabalho, pois afeta a distribuição das tarefas, os horários de trabalho, o deslocamento casa-organização, a escolha de indicadores de desempenho e as formas de avaliação. Trata-se de um recado e um *feedback* expressivo para o órgão, que pode servir como *case* para o setor público brasileiro. Em segundo lugar, a capacitação surge contemplada neste núcleo. Ao mesmo tempo em que pode ser vista como um investimento da organização para alcançar melhores resultados, consiste também em uma oportunidade de desenvolvimento e expressão de capacidades e talentos pessoais. Esse aspecto da capacitação garante conteúdo e segurança para a autonomia que uma jornada flexível e o próprio teletrabalho exigem. Por fim, o salário desponta como um elemento deste núcleo, revelando sua importância nas representações dos servidores no contexto de 2018. As recompensas extrínsecas são em grande parte avaliadas com base na comparação social (por exemplo, o que recebem financeiramente outras pessoas em atividades semelhantes) e os resultados sugerem que o MPT tem oferecido recompensas financeiras adequadas e justas aos seus integrantes, quando comparado a outras organizações públicas ou outros setores.
- O núcleo temático Ambiente de Trabalho Saudável contempla tanto as condições de trabalho quanto os elementos das relações socioprofissionais. Em parte, aspectos das relações podem estar sendo favorecidas por mudanças positivas verificadas nas condições de trabalho do MPT, as quais potencializam a comunicação adequada, o relaxamento e o conforto nos postos de trabalho, a concentração e a neutralização de interferências interpessoais nas atividades, gerando certa harmonia nas relações. Cabe ressaltar outros aspectos das relações socioprofissionais que surgiram como fontes de mal-estar no diagnóstico tanto de 2015 quanto de 2018. Representações de tratamento desigual (pessoalidade na distribuição dos cargos e funções), autoritarismo (tratamento arbitrário de algumas chefias), postura gerencial que não pratica a isonomia de trata-

mento e abuso do poder hierárquico por alguns procuradores são elementos mais profundos e encobertos das relações socioprofissionais que ainda precisam ser investigados e focalizados por ações de QVT.

- O núcleo temático Prazer no Trabalho, que se refere à identificação com as tarefas desempenhadas e a satisfação associadas a elas, não se fez presente no diagnóstico de 2018. Embora a relevância social do órgão seja reconhecida e apreciada pelos servidores, as atividades em si precisam ser estudadas para compreender se houve alguma mudança negativa nas representações da natureza do trabalho de 2015 a 2018.

Para além do cotejamento dos diagnósticos (2015-2018), cabe assinalar que os resultados relativos ao bem-estar no trabalho de 2018 aprofundam/complementam resultados encontrados nas questões fechadas do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT), como as condições de trabalho que se encontram na zona verde da cartografia psicométrica do IA\_QVT. Além disso, os núcleos temáticos de bem-estar identificados devem também contribuir para contextualizar os resultados de afeto positivo, o qual teve incremento significativo de 2015 a 2018. O alinhamento entre as questões fechadas e abertas do IA\_QVT confirma a importância do espaço e a oportunidade de expressão livre que oportuniza o uso do inventário pelos respondentes e, assim, enriquece/complementa o quadro interpretativo dos resultados obtidos.

A principal mensagem do cotejamento dos resultados dos diagnósticos (2015-2018) é que se pode ir além da prevenção das vivências coletivas de mal-estar no trabalho e as fontes de bem-estar envolvem elementos do próprio contexto de trabalho e organizacional, estando ao alcance do MPT promovê-los e fortalecê-los. De um lado, tem-se o desafio de eliminar as fontes de mal-estar que ameaçam a QVT e a saúde dos trabalhadores; de outro, tem-se a oportunidade de ir além da prevenção e promover efetivamente experiências positivas no contexto organizacional.

### **3. O que diz a Literatura Científica sobre o Bem-Estar no Trabalho?**

No campo das ciências do trabalho e da saúde, alguns aspectos são marcantes e ajudam a melhor compreender os resultados obtidos nos diagnósticos efetuados (2015-2018). Entre eles, cabe mencionar os seguintes:

- Estudos anteriores sobre as fontes de bem-estar em organizações do setor público brasileiro conseguiram resultados semelhantes àqueles



encontrados no MPT (Ferreira, 2017). A importância social do trabalho desenvolvido e da organização, bem como as condições de trabalho adequadas para a realização das atividades são núcleos consistentes e que se repetem em diferentes diagnósticos conduzidos por meio do uso do IA\_QVT. Ambiente agradável, contemplando condições e sendo permeado por aspectos de relações harmoniosas, aprendizado pessoal e crescimento profissional, também consiste em um núcleo comum às pesquisas de campo (SANTOS & FERREIRA, 2014).

- Qualidade das relações socioprofissionais geralmente surge como um núcleo à parte nas representações das fontes de bem-estar (FERREIRA, 2017; SANTOS & FERREIRA, 2014). No diagnóstico de 2015, inclusive, as relações socioprofissionais constituíram um núcleo temático das representações dos servidores do MPT. Os resultados quantitativos sobre esse fator e os resultados qualitativos das fontes de mal-estar no trabalho ajudam a compreender esse achado e sugerem a necessidade de intervir especialmente em aspectos relacionados à isonomia de tratamento, à forte hierarquia e ao uso do poder no órgão.
- Sobre o salário e a estabilidade, pesquisas sugerem que tanto recompensas extrínsecas quanto intrínsecas estão associadas a comportamentos de servidores brasileiros, mas os motivos centrais para ingresso no setor público do país estão majoritariamente associados à possibilidade de obtenção de recompensas extrínsecas (KLEIN & MASCARENHAS, 2014). Alcançar estabilidade e possuir um salário considerado justo e adequado, quando comparado a outras organizações, portanto, são metas pessoais que se concretizam quando se é admitido no órgão.
- Em relação ao teletrabalho e à jornada e arranjo de horário flexível, estudos de campo em organizações revelam um impacto positivo tanto sobre o desempenho quanto sobre o bem-estar pessoal. Entre outros motivos, o teletrabalho pode contribuir para maior controle e autonomia do trabalhador sobre suas tarefas. Segundo Caillier (2013), formas tradicionais de organização do trabalho estão se convertendo em modelos e arranjos mais flexíveis, como o teletrabalho, e influenciando expectativas e práticas de gestão na esfera pública em todo o mundo.

Os dados presentes na literatura científica sinalizam que os resultados dos diagnósticos de Qualidade de Vida no Trabalho (2015-2018) no MPT, no que concerne às representações de bem-estar no trabalho, não são exatamente

originais no contexto do setor público brasileiro. Ao contrário, diversas categorias profissionais atuando no serviço público do Brasil, conforme indicam as pesquisas, elencam condições, relevância social e aspectos ligados à organização mais flexível do trabalho entre as fontes produtoras de bem-estar.

#### **4. Recomendações de Natureza Aplicada**

Os resultados obtidos e o cotejamento dos diagnósticos realizados fornecem valiosos subsídios para agenda de intervenção no campo da promoção do bem-estar no trabalho e a efetiva QVT no MPT. Nesse sentido, merecem destaque as seguintes recomendações:

- O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do MPT com base nos resultados do diagnóstico de 2018 deve incluir ações específicas para:
  - Valorizar e expandir para as diferentes áreas condições e práticas que se revelaram fontes de bem-estar, como o investimento em aspectos físicos adequados nas unidades, oportunidades de capacitação, o próprio teletrabalho, que pode ser mais bem investigado para identificação de variáveis facilitadoras e de barreiras para o efetivo funcionamento e a geração de resultados positivos.
  - Combater as práticas gerenciais de viés autoritário, incrementando ações voltadas para o reconhecimento e a valorização dos trabalhadores. Esses foram aspectos que surgiram nas fontes de bem-estar e podem explicar a supressão do núcleo temático Relações Socioprofissionais no diagnóstico de 2018.
  - Investir em ações de comunicação sobre resultados obtidos pelo MPT e mudanças na sociedade decorrentes da atuação do órgão, a fim de enfatizar a importância do trabalho realizado e fortalecer a identificação com o trabalho executado. Nesse sentido, cabe um estudo qualitativo para explorar se houve alguma alteração nas representações a respeito da natureza e conteúdo das tarefas, pois o prazer em realizar o trabalho não se manteve entre as fontes de bem-estar no diagnóstico de 2018.

Tais iniciativas no campo da gestão com pessoas, acompanhadas do estabelecimento de indicadores de monitoramento de efetividade organizacional e da real participação dos trabalhadores, certamente deverão impactar positivamente

na promoção e manutenção das fontes de bem-estar no trabalho constatadas no diagnóstico de 2018 e, nesse agir, criar condições propícias para práticas e vivências promotoras de Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do MPT.

## Capítulo 15

# As Fontes de Mal-Estar no Trabalho no MPT

Mário César Ferreira

Tatiane Paschoal

Inicialmente, cabe destacar que a questão do mal-estar veicula peculiaridade no campo das ciências do trabalho e da saúde. De um viés, trata-se de fenômeno regularmente encontrado na literatura científica, relatado em diversos estudos e pesquisas, especialmente quando se trata de doenças ocupacionais, acidentes e incidentes de trabalho, situações de estresse, relatos de esgotamento físico e mental, queixas diversas dos trabalhadores entre outros. Além disso, registra-se a quase ausência na literatura científica (distintamente do conceito de bem-estar) de formulações teóricas sobre o conceito/construto de mal-estar no trabalho. Neste caso, trata-se de conceito nômade, porque transita assiduamente em relatos de pesquisa e distintos quadros teóricos de referência, e também transversal, porque se faz sempre presente no campo da relação entre trabalho e saúde. Nesse contexto dual do estado da arte, é pertinente explicitar claramente a abordagem conceitual adotada em Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) sobre a noção de mal-estar no trabalho, que serve de base teórica para interpretar/analisar os resultados dos diagnósticos (2015-2018) de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) realizado no contexto organizacional do MPT.

### Conceito de Mal-Estar no Trabalho

Do ponto de vista teórico, o mal-estar no trabalho consiste, segundo Ferreira (2017, p.179) em:

(...) emoções e humores negativos que se originam das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do mal-estar no trabalho se caracteriza pela vivên-

cia de emoções/humores (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: irritado, deprimido, entediado, chateado, impaciente, preocupado, ansioso, frustrado, incomodado, nervoso, tenso, com raiva, com medo. A vivência duradoura desta modalidade de emoções/humores pelos trabalhadores constitui um fator de risco para saúde nas situações de trabalho e indica a ausência de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

A abordagem Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) esclarece também algumas características que são pertinentes tanto para demarcar certos limites/distinções “territoriais” da definição de mal-estar no trabalho com outras perspectivas teóricas quanto para melhor entender os resultados obtidos nos diagnósticos (2015-2018) de Qualidade de Vida no Trabalho no MPT. Nessa perspectiva, cabe assinalar os seguintes pontos:

- O mal-estar no trabalho é objeto de natureza eminentemente humana que se origina das contradições multifatoriais vivenciadas pelos indivíduos nas situações de trabalho, portanto, não tem sentido na Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) falar em “mal-estar organizacional” ou “mal-estar das organizações” e outras variantes.
- O mal-estar no trabalho não é uma doença ou enfermidade ocupacional que acomete os trabalhadores, mas é um risco ou uma possibilidade inerente ao processo adaptativo que caracteriza a atividade de trabalho dos indivíduos vis-à-vis as exigências presentes nos ambientes de trabalho e as efetivas capacidades/limites pessoais dos trabalhadores para responder com eficiência e eficácia a tais pressões. As representações de mal-estar no trabalho evidenciam a ausência de Qualidade de Vida no Trabalho no contexto organizacional.
- As vivências e a gestão pessoal do mal-estar no trabalho são influenciadas por fatores individuais (ex. estado de saúde; características pessoais e profissionais), organizacionais (ex. cultura organizacional; modelo de gestão organizacional e do trabalho; condições, organização e relações socioprofissionais de trabalho) e situacionais (ex. variabilidade, diversi-

dade, dinâmica, imprevisibilidade... de eventos que interferem na atividade cotidiana de trabalho).

- A manifestação recorrente, o caráter prevalente e a vivência duradoura dos sentimentos isolados ou associados de mal-estar no trabalho delineiam um cenário típico resultante de ausência de Qualidade de Vida no Trabalho e, nessa circunstância, aumentam o risco de ocorrência de diversos indicadores críticos que repercutem negativamente nos indivíduos (ex. adoecimento) nos desempenhos na execução das tarefas, no funcionamento das organizações (ex. absenteísmo) e na sociedade (ex. custos previdenciários).

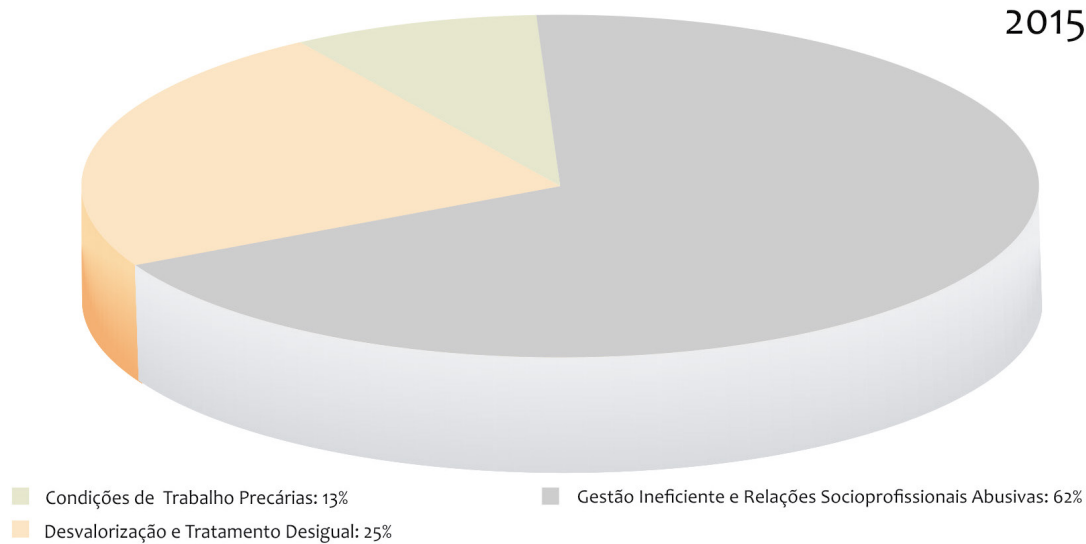
O conteúdo das representações de mal-estar no trabalho refere-se às consequências individuais e coletivas do Custo Humano do Trabalho – CHT (FERREIRA, 2012; FERREIRA, 2017). Tais consequências têm um caráter dinâmico que resulta do confronto entre as exigências físicas, cognitivas e afetivas inerentes aos contextos de produção e às estratégias de mediação individual e coletiva dos trabalhadores. Quanto mais eficientes e eficazes forem as estratégias de mediação individuais e coletivas dos trabalhadores, maior será a dimensão positiva do CHT, configurando o predomínio de bem-estar individual e coletivo. Quanto menos eficientes e eficazes forem as estratégias de mediação individuais e coletivas dos trabalhadores, menor será a dimensão positiva do CHT, caracterizando o predomínio de mal-estar individual e coletivo no trabalho e aumentando o risco de ocorrência de adoecimento, acidentes, incidentes e outros indicadores críticos.

## **1. Mal-Estar no Trabalho no MPT: Resultados dos Diagnósticos de QVT (2015-2018)**

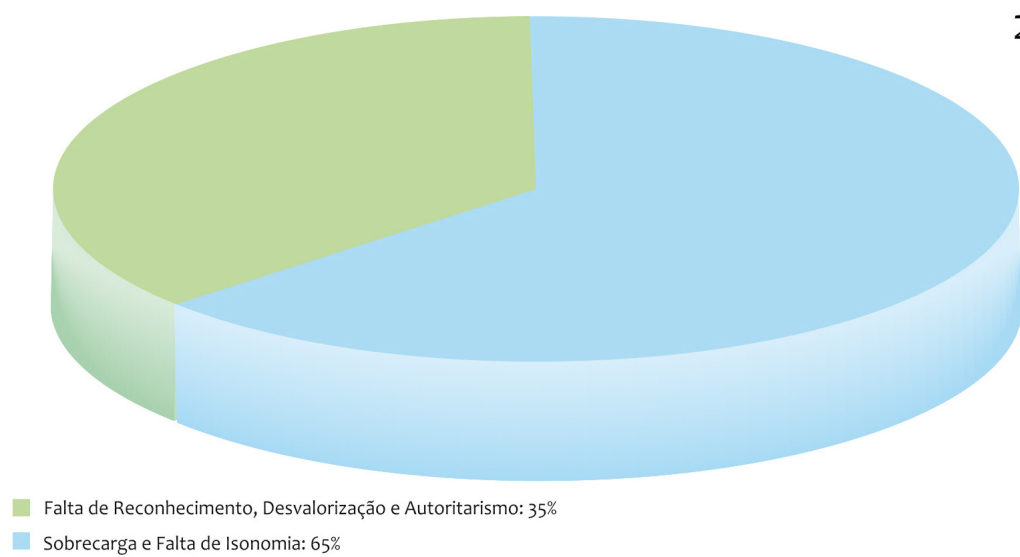
A Figura 1 mostra os resultados obtidos pela aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT).

**Figura 1:** Fontes de Mal-Estar no trabalho no MPT nos diagnósticos (2015-2018)

2015



2018



O Quadro 1 mostra as falas representativas dos respondentes quanto aos núcleos temáticos estruturadores dos discursos (Figura 1) relativos às fontes de mal-estar no trabalho no MPT nos diagnósticos realizados em 2015 e 2018.

<p>Quadro 1: Fontes de Mal-Estar no Trabalho no MPT: Núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2015-2018)</p>		
<p>Diagnóstico 2015 (n= 1.894)</p>	Núcleos	Frases Representativas dos Núcleos
	<p>Núcleo Temático <b>Gestão Ineficiente e Re- lações Socioprofissionais Abusivas</b> (62%)</p>	✓ “Ver muitas <b>reclamações</b> dos colegas quanto a <b>irregularidades</b> contra as quais lutamos diariamente <b>acontecendo dentro de casa</b> , especialmente o <b>assédio moral</b> , as <b>cobranças excessivas</b> , a <b>falta de reconhecimento</b> da importância do servidor também incomoda.”
		✓ “ <b>Pressão e assédio moral</b> para cumprimento da tarefa da forma como querem que seja cumprida e não como está pré-estipulado. Me parece não haver <b>autonomia na execução do trabalho</b> , somos tratados como se fôssemos <b>crianças irresponsáveis</b> .”
		✓ “Receber tarefas para cumprir sem que haja uma <b>estrutura de pessoal e material necessário</b> ao cumprimento, ocasionando <b>co- branças e mal-estar</b> perante a chefia.”
		✓ “Falta de <b>comunicação</b> da chefia para com os funcionários sobre o que está sendo feito no nível gerencial. As <b>coisas surgem e desaparecem do nada</b> e você fica sabendo pelos outros.”
		✓ “Minha <b>chefia</b> , que infelizmente <b>não possui domínio técnico e profissional das atribuições do setor</b> , além disso <b>não há feedback e motivos</b> para seguir uma carreira profissional no MPT.”
	<p>Núcleo Temático <b>Desvalorização dos Ser- vidores e Tratamento Desigual</b> (25%)</p>	✓ “A <b>gritante, abissal, descabida, inaceitável, inadmissível e discrimi- natória</b> forma de tratamento em todos os sentidos dispensada entre <b>membros e servidores</b> .”
		✓ “O <b>abismo</b> entre <b>servidores</b> e membros. <b>Não há reconhecimento do papel do servidor</b> para a instituição. Prova disso é a diferença na quantidade de benefícios e aumentos concedidos nos últimos anos.”
		✓ “ <b>Desvalorização</b> do servidor por <b>defasagem no salário</b> , que permanece há anos sem reajuste.”
		✓ “Sistema de <b>castas</b> permeando o órgão. O órgão tem mais interesse em administrar e atender à <b> vaidade e ganância</b> de <b>membros</b> (ex. auxílio moradia) do que em atender à população.”
		✓ “ <b>Abismo salarial</b> entre <b>servidores</b> e procuradores. Negação reiterada do nosso <b>reajuste constitucional</b> decorrente da inflação.”
	<p>Núcleo Temático <b>Condições de Trabalho Precárias</b> (13%)</p>	✓ “ <b>Instalações péssimas</b> . Salas com <b>mofo</b> , interditadas há mais de um ano, que não são consertadas em razão da burocracia. Problemas no telhado da PTM, causando <b>vazamento</b> e interdição de outras salas além das <b>mofadas</b> .”
		✓ “ <b>Falta de computadores</b> suficientes para todos que estejam com grande defasagem tecnológica e <b>internet muito lenta</b> , demora no atendimento das nossas necessidades por parte dos setores do MPT dos quais dependemos para serviços.”
		✓ “Constante <b>falha na rede interna</b> do MPT digital e <b>intermitência da conexão à internet</b> , dificultando muito a [realização das tarefas].”
		✓ “A <b>falta de estacionamento</b> e o tempo despendido para conseguir vagas acabam por <b>comprometer o trabalho</b> e a <b>satisfação</b> no começo do expediente.”
		✓ “Instalação ser em um ambiente que <b>não se assemelha</b> a um órgão público.”

(Continua)



Quadro 1: (Conclusão)		
Fontes de Mal-Estar no Trabalho no MPT: Núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2015-2018)		
Diagnóstico 2018 (n= 2.090)	Núcleos	Frases Representativas dos Núcleos
	Núcleo Temático <b>Sobrecarga e Falta de Isonomia</b> (65%)	✓ “A <b>falta de isonomia</b> , pois frequentemente os que <b>menos fazem</b> e fazem seu trabalho de qualquer maneira <b>são beneficiados não recebendo novas tarefas</b> mais difíceis além das rotineiras, enquanto <b>aqueles que mais trabalham</b> são sempre os que <b>recebem as tarefas mais complexas</b> e em <b>maior quantidade</b> .”
		✓ “Saber que <b>muitos servidores ganham a mesma coisa</b> que eu, porém <b>não são cobrados</b> para realmente trabalhar.”
		✓ “É saber que <b>alguns servidores não reconhecem o serviço dos terceirizados</b> e acham que são melhores que os outros; isto nos deixa muito <b>frustrados</b> e nos deixa com o <b>moral muito baixo</b> .”
		✓ “Saber que <b>recebo muitos processos</b> dos mais variados temas e que meus <b>prazos, muitas vezes, não são suficientes</b> para conseguir atender às demandas.”
		✓ “ <b>Sobrecarga de trabalho</b> e ser obrigada a <b>realizar o trabalho dos outros</b> , além do meu, e não receber nada a mais por isso.”
	Núcleo Temático <b>Falta de Reconhecimento, Desvalorização e Autoritarismo</b> (35%)	✓ “As relações entre membros e servidores, que mesmo tendo melhorado, ainda <b>existem casos de excessos cometidos por alguns membros em relação a servidores</b> nos quesitos tais como o <b>abuso do poder hierárquico</b> , talvez pela falta de preparo.”
		✓ “A prepotência e a <b>falta de humanidade da chefia</b> , além de não haver <b>reconhecimento</b> e incentivo ao meu trabalho.”
		✓ “ <b>Falta de valorização do trabalho</b> do servidor, <b>hipocrisia</b> das chefias que cobram prazos e não cumprem os seus, <b>cobram horários</b> e mal aparecem para trabalhar.”
		✓ “ <b>Falta de valorização e reconhecimento</b> profissional pelos gestores, a <b>pessoalidade na distribuição dos cargos e funções</b> de confiança.”
		✓ “ <b>Tratamento arbitrário</b> da chefia, parcial, subjetivo e sem critérios, <b>ameaças</b> de PAD.”

## 2. O Que Mostra o Cotejamento de Resultados dos Diagnósticos de QVT (2015-2018)?

A análise dos resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2018, mostra que:

- No diagnóstico de 2018, observa-se redução de núcleos temáticos em relação ao diagnóstico de 2015. Os respondentes de 2018 explicitam apenas duas fontes principais de mal-estar no trabalho, sugerindo contexto organizacional mais positivo de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Globalmente, as queixas relativas às “condições precárias de trabalho” não se fazem presentes como núcleo temático no diagnóstico de 2018.
- Nos dois diagnósticos (2015 e 2018), constata-se que os núcleos temáticos com maior percentual do discurso dos respondentes (cerca de 2/3 dos gráficos) evidenciam semelhança (gestão do trabalho) e diferença (relações socioprofissionais), reforçando resultados obtidos nas ques-

tões fechadas do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) e colocando em primeiro plano a contribuição/centralidade da gestão do trabalho, neste caso, como fonte geradora de mal-estar no trabalho.

- Nos dois diagnósticos constata-se também temas recorrentes ou com inequívocas interfaces: desvalorização dos servidores (defasagem salarial entre servidores e procuradores), falta de reconhecimento (trabalho realizado), tratamento desigual (pessoalidade na distribuição dos cargos e funções) e autoritarismo (tratamento arbitrário de algumas chefias).
- As falas representativas dos respondentes do diagnóstico de 2018, por sua vez, evidenciam diversidade de aspectos que estruturam os núcleos temáticos das fontes de mal-estar no trabalho: postura gerencial que não pratica a isonomia de tratamento; divisão do trabalho injusta, com nítido impacto para a sobrecarga de trabalho; descompasso entre ganho salarial e grau de exigência de desempenho no trabalho; não valorização/reconhecimento do trabalho dos terceirizados; casos de abuso do poder hierárquico por procuradores (queixa que está claramente alinhada com resultado obtido em item fechado do fator Relações Socioprofissionais do IA\_QVT); e postura autoritária e ameaçadora de algumas chefias.

Além do cotejamento dos diagnósticos (2015-2018), cabe assinalar que os resultados relativos ao mal-estar no trabalho de 2018 aprofundam/complementam resultados encontrados nas questões fechadas do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT): a) o item sobre “oportunidade de crescimento profissional”, do fator “reconhecimento e crescimento profissional” que se encontra na cartografia psicométrica do IA\_QVT com média (6,04) na zona amarela de coabitação entre mal-estar e bem-estar no trabalho; b) O item “sobrecarga de tarefas” do fator “organização do trabalho” que se situa na cartografia psicométrica com média (6,3) limítrofe da zona amarela coabitação entre bem-estar e mal-estar no trabalho; c) certamente, os núcleos temáticos de mal-estar identificados devem também contribuir para contextualizar os resultados de afeto negativo (preocupação, ansiedade, tensão), os desgastes provenientes do trabalho quando os respondentes indicam que têm trabalhado no limite de sua capacidade e razões de sair do emprego no MPT (desvalorização, falta de perspectiva de crescimento profissional). O alinhamento entre as questões fechadas e abertas do IA\_QVT confirma a importância do espaço e a oportunidade

de expressão livre que oportuniza o uso do inventário pelos respondentes e, assim, enriquece/complementa o quadro interpretativo dos resultados obtidos.

A principal mensagem do cotejamento dos resultados dos diagnósticos (2015-2018) é que prevenir as vivências coletivas de mal-estar no trabalho, eliminando-as sempre que possível, consiste no principal desafio no campo de gestão com pessoas no Ministério Público do Trabalho. É imperativo agir fortemente neste campo visando tanto erradicar os efeitos nocivos que o mal-estar no trabalho pode gerar no contexto organizacional, quanto eliminar obstáculos concretos para a efetiva promoção/vivência de bem-estar no trabalho.

### **3. O que diz a Literatura Científica sobre o Mal-Estar no Trabalho?**

No campo das ciências do trabalho e da saúde, alguns aspectos são significativos e ajudam a melhor compreender os resultados obtidos nos diagnósticos realizados (2015-2018). Entre eles, cabe mencionar os seguintes:

- Ao analisar a cultura organizacional de um contexto de banco público brasileiro, Ferreira e Seidl (2009) mostraram que o mal-estar no trabalho aparece associado também com a organização do trabalho (distribuição incorreta das tarefas, excesso de tarefas).
- Os pesquisadores Brant e Minayo-Gomez (2008) alertam que as mudanças ocorridas no trabalho pós-industrial estão na origem das vivências de tristeza nos ambientes corporativos, que podem tanto evoluir para transtorno depressivo quanto ser usadas por certas empresas para se eximirem (por meio do diagnóstico de depressão) da responsabilidade de contextos organizacionais produtores de tristeza.
- Em pesquisas conduzidas em centrais de teleatendimento governamental, as vivências de mal-estar no trabalho estão associadas com regras rígidas de trabalho, demandando dos trabalhadores alto custo afetivo no desempenho da função (DINIZ, 2006; VERAS e FERREIRA, 2006).
- Pesquisas realizadas com professores do setor público brasileiro evidenciam vivências de mal-estar no trabalho (desde meados dos anos de 1950, já é conhecida a expressão mal-estar docente) relacionadas com as condições psicológicas e sociais dos contextos de trabalho, que são marcadas pela intensificação do trabalho docente, a cobrança crescente por produção e a redução de efetivo de pessoal, contribuindo para compreender os transtornos mentais de professores, os quais se dizem cada vez mais

deprimidos, estressados, esgotados, angustiados, hipermedicalizados, em pânico ou desistentes (SANTANA e NEVES, 2017; PEREIRA, 2017).

- No caso do Poder Judiciário brasileiro, estudos notam que o mal-estar no trabalho se manifesta associado à pressão social, à falta de reconhecimento, à intensificação do ritmo de trabalho, ao volume cumulativo e consequente sobrecarga de trabalho e ao alto nível de exigência de produtividade (BRASIL, 2009; JORGE, 2009; ANDRADE, 2011; FERNANDES e FERREIRA, 2015).
- Em diversos estudos realizados no setor público brasileiro com base na abordagem Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), o mal-estar no trabalho se apresenta correlacionado com representações negativas dos indivíduos em relação aos fatores “organização do trabalho” e “crescimento e reconhecimento profissional” (BRANQUINHO, 2010; PACHECO, 2011).

Tais achados na literatura mostram que os resultados dos diagnósticos de Qualidade de Vida no Trabalho (2015-2018) no MPT, no que concerne às representações de mal-estar no trabalho, não são verdadeiramente uma novidade ou algo original no contexto do setor público brasileiro. Ao contrário, diversas categorias profissionais que atuam nesse segmento no Brasil, conforme indicam as pesquisas, apontam coletivamente que as fontes produtoras de mal-estar no trabalho se encontram no modo de funcionamento das organizações, especialmente nos modelos de gestão organizacional e do trabalho adotados/praticados.

#### **4. Recomendações de Natureza Aplicada**

Os resultados obtidos e o cotejamento de diagnósticos realizados fornecem valiosos subsídios para agenda de intervenção no campo da prevenção dos efeitos nocivos do mal-estar no trabalho e a efetiva promoção da QVT no âmbito do MPT. Nesse sentido, merecem relevo as seguintes recomendações:

- O Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do MPT, com base nos resultados do diagnóstico de 2018, deve incluir ações específicas para:
  - Eliminar ou ao menos reduzir tanto as queixas de sobrecarga de trabalho quanto as de falta de isonomia de tratamento gerencial. Tais ações devem ter em conta a necessidade de redimensionamento do efetivo

de pessoal, o mapeamento de competências, o aprimoramento dos processos de trabalho (atendimento, suporte, gestão) e a capacitação gerencial.

- Combater as práticas gerenciais de viés autoritário, incrementando ações voltadas para o reconhecimento e valorização dos trabalhadores. A eliminação de práticas gerenciais autoritárias requer investir fortemente em capacitação gerencial em áreas críticas, focada na mudança de estilos gerenciais, em conteúdos e métodos orientados para a adoção de gestão participativa. Demanda também investir no campo da comunicação organizacional, disseminando valores e experiências bem-sucedidas para o coletivo de trabalhadores do MPT. Quanto à promoção do reconhecimento e à valorização dos trabalhadores, o diagnóstico de 2018 aponta elenco de alternativas (por exemplo, avaliação e acompanhamento dos desempenhos) que são tratadas em capítulo específico desta obra e que devem orientar ações específicas no Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do MPT.
- Realizar reuniões setoriais e periódicas (por exemplo, bimensais) para avaliação coletiva sobre as vivências de mal-estar no trabalho, com base nos resultados dos diagnósticos realizados (quanti e quali), visando monitorar sua (in)evolução e indicar ações de gestão que se fizerem necessárias.


Tais iniciativas no campo da gestão com pessoas, acompanhadas do estabelecimento de indicadores de monitoramento de efetividade organizacional e da real participação dos trabalhadores, certamente deverão impactar positivamente na prevenção da ocorrência das fontes de mal-estar no trabalho constatadas no diagnóstico de 2018 e, assim, criar condições propícias para práticas e vivências promotoras de Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do MPT.

## Capítulo 16

# Reconhecimento no Trabalho. Ações Necessárias do MPT

Mário César Ferreira

Letícia Alves Santos

 atividade de trabalho é finalística (as ações visam alcançar determinado resultado) e repleta de múltiplos sentidos para aqueles que a executam, os trabalhadores. Para além do sentido clássico em garantir os meios necessários para a subsistência, o reconhecimento da atividade de trabalho assume sentido existencial estruturante e identitário para os indivíduos no contexto organizacional. Refletindo sobre o pensamento hegeliano, Souza (2000) destaca a importância do reconhecimento: “sujeito deve ser visto como alguém que, precisamente através da aceitação por parte de outros sujeitos de suas capacidades e qualidades, sente-se reconhecido e consequentemente em comunhão com estes, possibilitando sua disposição de também reconhecer o outro em sua originalidade e singularidade” (p. 135). Agir em situação de trabalho é um dos modos de expressão da socialização humana, indissociável da vida intersubjetiva, no qual cada reconhecimento vivenciado potencializa o aprendizado dos trabalhadores para a construção da própria identidade individual e profissional.

Atualmente, as queixas recorrentes dos trabalhadores quando se trata de reconhecimento no contexto de trabalho mostram a fachada crítica que essa questão tem assumido no cotidiano das organizações. Eis algumas falas emblemáticas dos múltiplos aspectos que a falta de reconhecimento assume em trabalhadores do setor público brasileiro (FERREIRA, 2017): “Me matei de trabalhar. Fiz o meu melhor. Não recebi sequer um ‘muito obrigado’ da minha chefia. É frustrante.”; “Cadê a carreira? Não tem chance de se progredir mais. Estamos estagnados. Isto desanima.”; “Para o órgão, eu acho que sou apenas mais um. Apenas um número de contracheque.”; “Como é que eu posso ter um desenvolvimento no meu cargo, se o trabalho que eles me passam pouco tem a ver com a pós-graduação que eu fiz? São tarefas para pessoas que estudaram pouco.”; “Na hora de nomear alguém, eles preferem quem vem de fora. A gente que está

aqui há anos, fica sempre em segundo, terceiro... plano.”; “Aqui os colegas nem fazem questão de reconhecer o meu trabalho. Isto é muito chato.”; “Lá fora, o povão nem sabe e nem quer saber o que a gente está melhorando a vida deles. Não tá nem aí!”. Tais manifestações cobrem diferentes aspectos ou dimensões do reconhecimento no contexto de trabalho e mostram a atualidade, a necessidade e a importância da promoção da Qualidade de Vida no Trabalho. Não é, portanto, por acaso que o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho da abordagem Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) integra (ver capítulos 2 e 13) a noção de reconhecimento no trabalho.

## **Conceito de Reconhecimento no Trabalho**

Do ponto de vista conceitual, as teorizações em ciências humanas sobre reconhecimento se inscrevem em vasto campo epistemológico. No escopo da abordagem Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT), o reconhecimento no trabalho se associa com o crescimento profissional, e os elementos que integram este conceito são os seguintes; (FERREIRA, 2017, p. 182):

Reconhecimento – do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia (chefia imediata e superiores); da instituição; dos cidadãos usuários, clientes e consumidores; e da sociedade. Crescimento profissional – uso da criatividade; desenvolvimento de competências; capacitações; oportunidades; incentivos; equidade; e carreiras.

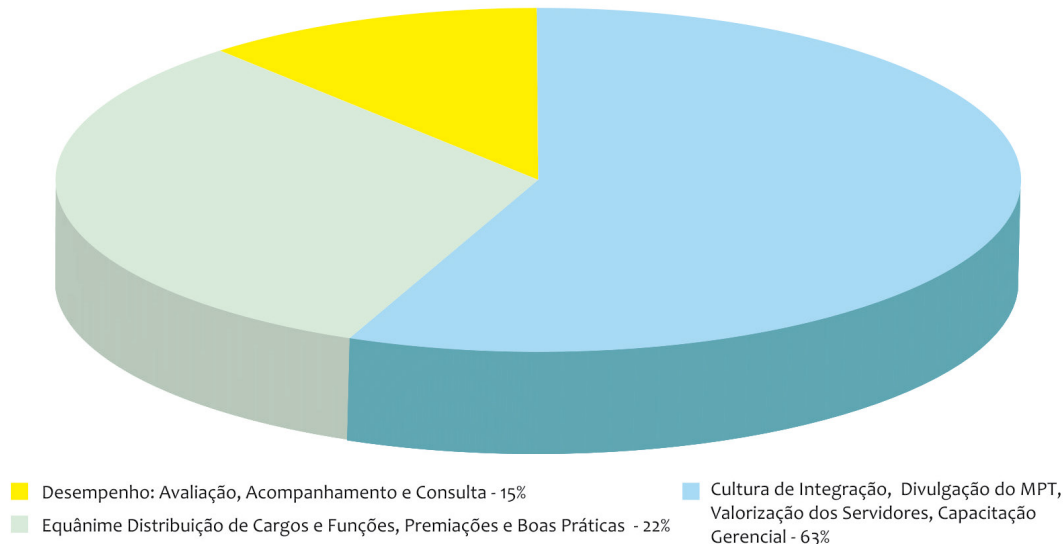
Tal perspectiva teórica é fruto de diversas pesquisas empíricas em Qualidade de Vida no Trabalho no setor público brasileiro. A análise dos dados, provenientes das verbalizações dos trabalhadores que indicam critérios/parâmetros de reconhecimento explicitados por eles, evidenciam inequívoca associação entre as dimensões “reconhecimento” e “crescimento profissional”. Tal associação revela duas peculiaridades principais: a) o reconhecimento constitui pré-requisito ou condição para que o crescimento profissional do trabalhador se concretize. O reconhecimento apresenta-se, nesta ótica, como uma espécie de “caminho obrigatório” para que o crescimento profissional se efetive. Isso situa, portanto, o reconhecimento em uma escala de expressiva relevância no contexto organizacional; e b) o crescimento profissional coloca o “reconhecimento” em patamar de suma importância, na medida em que o sentimento de realização

peçoal, de completude, não se restringe às vivências passageiras de bem-estar, em diante de um fato pontual de reconhecimento ocorrido no contexto de trabalho. O crescimento nessa acepção parece assumir o sentido de satisfação plena (perfeita, acabada), quando o reconhecimento materializa um modo mais duradouro de retribuição vivenciada. Portanto, essa perspectiva teórica de reconhecimento no trabalho se apoia fundamentalmente na relação entre o indivíduo, o trabalho realizado em contexto organizacional dado e as relações socioprofissionais (intersubjetivas) e institucionais que se estabelecem.

## 1. Reconhecimento no Trabalho no MPT: Resultados do Diagnóstico de 2018

A Figura 1 mostra os núcleos temáticos estruturadores do discurso obtidos com base na questão “Para que haja reconhecimento, é importante que o MPT faça...” do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT). Neste caso, não se aplica o cotejamento de resultados de diagnósticos de QVT de 2015, posto que essa questão foi inserida no Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) apenas a partir de 2018.

**Figura 1:** Temáticas para a promoção do Reconhecimento no Trabalho no MPT diagnóstico (2018)





O Quadro 1 mostra as falas representativas dos respondentes quanto aos núcleos temáticos estruturadores dos discursos (Figura 1) relativos às temáticas para a promoção do reconhecimento no trabalho no MPT no diagnóstico realizado em 2018.

Quadro 1: Reconhecimento no Trabalho no MPT: Núcleos temáticos e falas representativas no diagnóstico 2018		
Diagnóstico 2018 (n= 2.044)	Núcleos	Frases Representativas dos Núcleos
	Núcleo Temático <b>Cultura de Integração, Divulgação do MPT, Valorização dos Servidores, Capacitação Gerencial</b>  (63%)	✓ “Mudanças na <b>cultura organizacional</b> onde se visualize a todos como <b>colegas de trabalho</b> que visam o bem da sociedade e não como algumas pessoas superiores a outras.”
		✓ “Divulgar os resultados do trabalho do MPT para a sociedade em geral (...) mostrar o <b>impacto do trabalho do MPT</b> para o público.”
		✓ “Promover <b>maior integração</b> entre os servidores, terceirizados, estagiários e membros.”
		✓ “Mais <b>elogios</b> e <b>demonstrações de apreço</b> . Não queremos mais dinheiro, queremos ser vistos como <b>pessoas que contribuem para o crescimento</b> do MPT.”
		✓ “Não precisa ser um troféu, mas <b>simplesmente um feedback</b> . A própria sensação de trabalho bem feito e dever cumprido já é <b>uma forma de se sentir parte do resultado</b> , sem que necessariamente haja uma ação formal de reconhecimento.”
	Núcleo Temático <b>Equânime Distribuição de Cargos e Funções, Premiação e Boas Práticas</b>  (22%)	✓ “Programa nacional de remuneração das funções e cargos de confiança que inclua uma justa remuneração e critérios objetivos de seleção.”
		✓ “Destine os <b>cargos em comissão para servidores concursados</b> . Como são poucas as funções, o direcionamento das mesmas para pessoas de fora <b>causa imensurável insatisfação</b> entre os servidores.”
		✓ “Tornar <b>rotativo o acesso às funções</b> , de modo que <b>não haja cargos e funções vitalícias</b> .”
		✓ “Crie <b>programas específicos</b> reconhecendo as <b>boas práticas dos servidores</b> .”
		✓ “ <b>Premiação</b> das iniciativas inovadoras.”
	Núcleo Temático <b>Desempenho: Avaliações, Acompanhamentos e Consultas</b>  (15%)	✓ “Cada chefia fizesse uma avaliação, uma <b>conversa periódica com seus servidores</b> e repassar a eles o que foi de <b>bom</b> , o que <b>precisa melhorar</b> e ouvir as suas ideias para que as <b>rotinas</b> possam ser <b>aprimoradas</b> e todos se <b>sintam estimulados a trabalhar</b> .”
		✓ “Consultas temporárias a seus servidores sobre as <b>formas de gestão, critérios de avaliação dos serviços prestados</b> , possíveis <b>metas</b> a serem alcançadas e, principalmente, sobre seus <b>reais interesses</b> para desenvolver suas tarefas e quais as áreas com que esse servidor tem <b>maior identificação</b> .”
		✓ “Avaliações <b>periódicas com as pessoas envolvidas</b> , recolhendo e discutindo sugestões.”
		✓ “ <b>Acompanhamento e avaliação em menor espaço de tempo</b> oferecendo <b>feedback</b> .”
		✓ “Avaliação de <b>produtividade, proatividade e criatividade</b> .”

## 2. O Que Mostram os Resultados dos Diagnóstico 2018?

A análise dos resultados do diagnóstico realizado em 2018 conduz às seguintes observações:

- Uma diversidade de sugestões temáticas dos respondentes do que o MPT precisa fazer para que haja o reconhecimento no trabalho, em que o elemento mais significativo (63%) do discurso dos participantes está orientado para que dirigentes, gestores e equipes multiprofissionais implicados promovam uma cultura de integração, a divulgação do MPT, a valorização dos servidores e a capacitação gerencial.
- A distribuição e ocupação de cargos e funções, com ênfase na prioridade para os servidores concursados e rodízio periódico para combater práticas de vitaliciedade, sobressai também como valioso modo de se praticar o reconhecimento no trabalho. Nesse caso, o discurso dos participantes contribui para combater as carcomidas práticas clientelistas de distribuição de cargos que tem caracterizado certas práticas gerenciais no setor público brasileiro. Enfatiza-se também a conveniência do estabelecimento de premiações e a necessidade de reconhecimento das práticas (o trabalho) dos servidores.
- a importância do desempenho dos servidores como fator relevante para alavancar o reconhecimento no trabalho no âmbito do MPT, destacando a necessidade de realização de avaliações periódicas das atividades realizadas; avaliação criteriosa e acompanhamento (em menor espaço de tempo) dos desempenhos no trabalho; valorização da produtividade, proatividade e criatividade dos servidores; estabelecimento de práticas de gestão para aprimorar as rotinas, valorizando a participação/escuta dos trabalhadores.

Os resultados oferecem, portanto, pistas e alternativas concretas para formulação de projetos e ações que efetivamente podem promover o reconhecimento no trabalho e alavancar a Qualidade de Vida no Trabalho no MPT. Os achados produzidos por essa questão aberta do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) fornecem um aprofundamento empírico e analítico para a compreensão dos resultados obtidos com o fator “Reconhecimento e Crescimento Profissional” e as questões fechadas que o integram. Tais achados autorizam a previsão de melhoria futura das notas obtidas (tanto para o fator

“Reconhecimento e Crescimento Profissional” quanto para os itens que o compõem), caso o MPT formule e implemente projeto/ações de reconhecimento no trabalho com base nas alternativas apontadas pelos respondentes, especialmente no que concerne a itens do fator relativo ao reconhecimento dos resultados do trabalho, o reconhecimento social da importância do trabalho e a oportunidade de crescimento profissional.

Por fim, cabe o registro que a inclusão dessa questão aberta constituiu uma inovação e aprimoramento da abordagem Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT). Uma evolução da abordagem que se revelou bem-sucedida pelos resultados gerados e pela perspectiva de aplicação concreta que inaugura no campo de gestão com pessoas no âmbito do MPT, tendo a QVT como tema transversal no campo de gestão com pessoas.

### **3. O que diz a Literatura Científica sobre o Reconhecimento no Trabalho?**

No campo das ciências do trabalho e da saúde, observa-se interesse crescente sobre o tema reconhecimento no trabalho, relacionando-o com outras questões, tais como: prazer e sofrimento no trabalho, afirmação de identidade, percepção de justiça etc. Algumas contribuições da literatura científica são expressivas e ajudam a melhor compreender o resultado obtido no diagnóstico de QVT de 2018 sobre o que o MPT deve fazer para que haja reconhecimento no trabalho. Entre eles, cabe mencionar os seguintes:

- Os efeitos desestabilizadores da subjetividade no trabalho de servidores federais após a implantação de uma nova ferramenta de gestão, baseada na excelência, na produtividade e na avaliação do desempenho foram evidenciados em pesquisa conduzida por Mattos e Schlindwein (2015), mostrando que as mudanças no modelo de gestão vieram acompanhadas de limitação da autonomia e do reconhecimento no trabalho, o que gerou fontes de mal-estar, sofrimento psíquico e adoecimento entre os trabalhadores.
- Em artigo de natureza teórica sobre reconhecimento no trabalho, Bendassolli (2012), referindo-se à perspectiva da Psicodinâmica, nota que a superação do “paradoxo do reconhecimento” (pessoas reconhecidas, mas insatisfeitas) só ocorre quando o reconhecimento no trabalho assume plenitude valorativa para os trabalhadores, quando o reconhecimento estiver alinhado/convergente com: a) o significado do trabalho; b)

as modalidades de seu reconhecimento pelo sujeito; e c) a produção de “eco” com a história singular do sujeito. Além disto, Bendasolli adverte ser preciso que “o domínio do reconhecimento não se confunda com o da avaliação de desempenho ou a ele se restrinja” (p. 9).

- Ao abordar as contribuições do reconhecimento no trabalho para uma Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho, Ferreira (2008) destaca dois aspectos fundamentais: a) os processos de mudanças organizacionais não podem e não devem negligenciar a importância do reconhecimento no trabalho, ao contrário, as mudanças devem constituir modos de desenvolvimento e afirmação do reconhecimento do papel, da importância e das contribuições dos trabalhadores; e b) o descompasso existente entre o trabalho prescrito e o trabalho real que convoca permanentemente a inteligência criadora dos trabalhadores representa fonte privilegiada para evidenciar suas contribuições e, portanto, também fonte privilegiada para as práticas de reconhecimento no trabalho.
- Abordando as diferentes formas de reconhecimento, Carpentier-Roy (2007) observa que as modalidades mais relevantes de reconhecimento estão relacionadas a dois fatores: a) o trabalho real realizado (ancorado no julgamento de beleza, *beauté*); e b) o investimento subjetivo presente no trabalho (julgamento de utilidade, *utilité*).
- Por sua vez, Brun e Dugas (2007) alertam que o reconhecimento dos resultados do trabalho se caracteriza pela manifestação de gratidão da organização pelo desempenho do trabalhador ou do coletivo para o alcance de metas, objetivos estabelecidos. Trata-se de um julgamento e um testemunho de dirigentes e gestores sobre a eficácia, a utilidade e a qualidade do trabalho realizado por um indivíduo ou grupo de trabalhadores. O trabalhador percebe que a sua contribuição está sendo valorizada, o que o conduz a vivenciar um sentimento de estar sendo valorizado. Essa forma de reconhecimento pode se manifestar em várias ocasiões: reunião de avaliação do trabalho; cerimônia de congratulações pelos êxitos obtidos; carta personalizada de felicitação; prêmios. A credibilidade desse tipo de reconhecimento pode estar fortemente em risco devido à geração de efeitos não desejados, como sentimentos de inveja, de injustiça; competição desenfreada. Iniciativas de reconhecimento por resultados não devem ser tratadas de modo isolado, mas planejadas judiciosamente em combinação com outras formas de reconhecimento no trabalho.

Essas poucas referências mostram a importância e o lugar que o reconhecimento no trabalho ocupa no contexto organizacional. De fato, um lugar de destaque no cotidiano de trabalho, influenciando significativamente o modo como os trabalhadores percebem o próprio trabalho, o grau de investimento na atividade e, em consequência, a motivação, o envolvimento e a satisfação com o contexto de trabalho no qual estão inseridos. O processo de reconhecimento envolve múltiplos elementos individuais e coletivos, tais como a solidariedade, a autoestima, a interdependência intra e intergrupos, a integração social e outros fatores correlacionados. O reconhecimento no trabalho é, portanto, condição fundamental para a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho.

#### **4. Recomendações de Natureza Aplicada**

Os resultados obtidos e o cotejamento de diagnósticos realizados fornecem valiosos subsídios para agenda de intervenção para a promoção do reconhecimento no trabalho e a efetiva promoção da QVT no âmbito do MPT. Nesse sentido, a atualização da Política e do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do MPT deve ter em conta as seguintes recomendações:

- Incorporar o reconhecimento no trabalho como valor organizacional na Política de Qualidade de Vida no Trabalho do MPT, dada a sua importância estratégica no campo de gestão com pessoas para a promoção da QVT, contribuindo para a afirmação como fator constituinte de sua cultura organizacional.
- Desenhar projetos/ações (ex. eventos sociais entre áreas fim e meio) que busquem integrar todos que trabalham no MPT (servidores, terceirizados, estagiários e membros), instaurando uma cultura organizacional de avaliação periódica de atividades, de respeito mútuo, especialmente entre procuradores/as e demais cargos do MPT, de cooperação coletiva, de solidariedade interna e de harmonia.
- O setor de comunicação organizacional do MPT deve investir intensamente na divulgação das contribuições que o ministério tem feito para a sociedade brasileira (ex. coletivas periódicas para os meios de comunicação social, relatando ações resolutivas nas áreas de atuação do MPT: criança e adolescente, trabalho escravo, promoção da igualdade, fraudes trabalhistas, meio ambiente do trabalho, administração pública, trabalho portuário e aquaviário, liberdade sindical; maior divulgação e alcance da

Rádio MPT), contribuindo para que a sociedade valorize as ações empreendidas, e aqueles que trabalham no órgão tenham orgulho pessoal e coletivo de pertencimento ao MPT.


- Promover ações de valorização dos servidores (ex. divulgação de experiências de sucessos na Regionais ou PTMs) por meio do reconhecimento do trabalho realizado (ex. *feedbacks* coletivos para tarefas cumpridas com dedicação e êxito por servidores), reconhecimento institucional (ex. averbações nas fichas funcionais de trabalhos bem-sucedidos) e reconhecimento social (ex. instrumento de avaliação dos cidadãos no Portal do MPT no *link* da Ouvidoria; campanhas nas escolas sobre a atuação do MPT).
- Investir em capacitação gerencial (ex. oficinas focadas em temas prioritários, tais como: a prevenção do assédio moral no trabalho; a gestão de tarefas e equipes; o planejamento participativo; a competência em escutar e dar *feedbacks* gerenciais; a condução de reuniões produtivas de trabalho) com base na participação e avaliação periódica de atividades do público-alvo e associando/enfatizando os conteúdos tratados com a promoção da Qualidade de Vida no Trabalho.
- Formular e aprovar, de modo participativo, normativo específico para regulamentar a distribuição criteriosa e equânime de cargos, funções e respectivas remunerações no âmbito do MPT em alinhamento com a legislação vigente, possibilitando acesso prioritário aos cargos e funções por servidores concursados e rotatividade periódica na ocupação de cargos e funções.
- Criar e implementar projeto nacional que estabeleça iniciativas de premiação de procuradores e servidores por trabalhos bem-sucedidos (ex. mediações de conflitos; procedimentos para aprimorar a gestão de documentos) e divulgação de boas práticas das unidades administrativas do MPT (ex. inovações organizacionais que aprimoram a coleta de denúncias de irregularidade no trabalho e a prestação de serviços aos cidadãos).
- Criar portaria (ou normativo equivalente) visando instituir avaliações periódicas das atividades realizadas por áreas/setores/unidades que oportunizem aos participantes: a escuta dos servidores; a disseminação da prática de *feedbacks* gerenciais construtivos; o estabelecimento de modo participativo de metas, critérios de acompanhamento e avaliação de desempenho; a valorização da produtividade, proatividade e criatividade.

Tais iniciativas no campo da gestão com pessoas no MPT, acompanhadas do estabelecimento de indicadores de monitoramento de efetividade organizacional e da efetiva participação dos trabalhadores, certamente deverão impactar positivamente no reconhecimento no trabalho com base nos resultados no diagnóstico de 2018 em QVT e, assim, criar condições propícias para práticas e vivências promotoras de Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do MPT.

## Capítulo 17

# Comentários e Sugestões dos Participantes dos Diagnósticos (2015-2018)

Mário César Ferreira  
Isidro Valls de Salles  
Larissa Santos Lopes

 questão “comentários e sugestões” do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) tem uma finalidade estratégica na realização do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Antes de apresentar os resultados obtidos nos diagnósticos realizados (2015-2018), no que concerne a esta questão, é pertinente ressaltar sua importância metodológica e sua potencial contribuição para conhecimento da QVT com base no olhar dos trabalhadores do MPT. Nesse sentido, cabe assinalar:

- A presença de “comentários e sugestões” no diagnóstico de QVT visa resolver uma velha e conhecida queixa de participantes de pesquisa em ciências humanas, que pode ser expressa em falas de trabalhadores como a seguinte: “Até achei a pesquisa interessante, mas havia algumas questões/assuntos que gostaria muito de ter tratado/falado, mas não encontrei espaço ou lugar para fazê-lo no questionário. Uma pena! Lastimável!”.
- Por ser uma questão aberta e livre, disponibilizar aos respondentes a alternativa para fazer comentários e sugestões potencializa a livre expressão sobre temas, assuntos, fatores, questões... que podem enriquecer a compreensão dos pesquisadores sobre as representações dos respondentes sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) em dado contexto organizacional.
- Essa questão aberta é uma manifestação inequívoca de respeito dos pesquisadores para com a livre expressão dos respondentes e viabiliza a valorização do espaço de fala do diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho tanto formaliza quanto convida o público-alvo para a livre par-

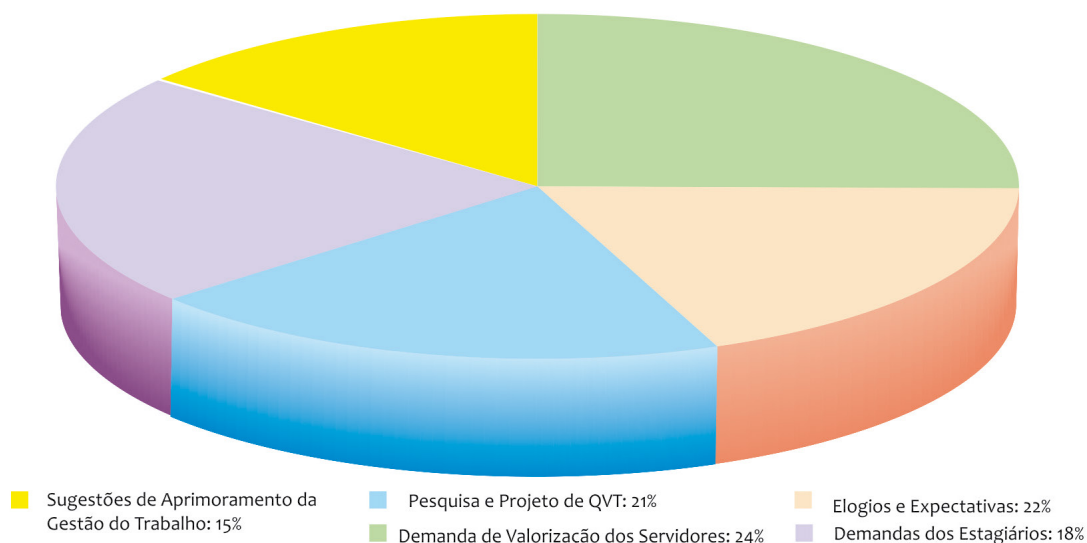


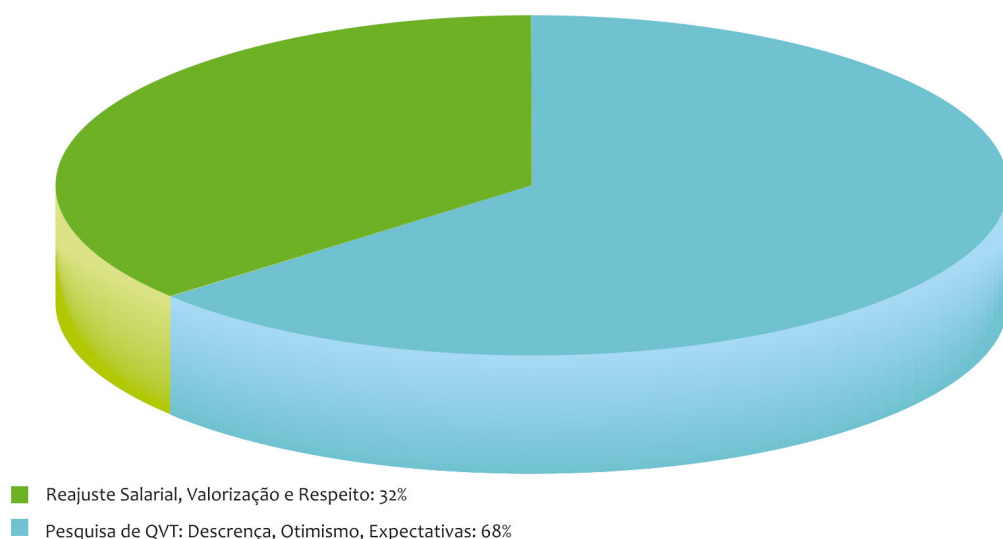
ticipação no contexto de pesquisa-intervenção. Tal questão do IA\_QVT também reforça o protagonismo dos trabalhadores na construção participativa da QVT, à medida que os provoca a pensar e se posicionar sobre o contexto de trabalho vivenciado.

A presença, portanto, dessa questão aberta no Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) tem sido bem estratégica para enriquecer os dados empíricos da pesquisa em QVT, agregando informações que ajudam a melhor entender a visão dos trabalhadores sobre a relevância deste tema para as organizações. Complementarmente, o exame do uso da questão “comentários e sugestões” no contexto da aplicação da Ergonomia da Atividade Aplicada a Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) em diversas organizações públicas brasileiras, nos últimos dez anos, mostra, quanto aos resultados obtidos, a presença das seguintes temáticas: a) Demandas e reivindicações diversas; queixas já manifestadas em itens ou questões do IA\_QVT; b) Reconhecimento da importância e validade do diagnóstico e do projeto de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) para a organização; c) Descrença quanto aos desdobramentos; e d) Importância da continuação do projeto no pós-diagnóstico de QVT.

No que concerne aos resultados obtidos pela aplicação dessa questão aberta (2015-2018) do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho, as Figuras 1 e 2 indicam os percentuais registrados:

**Figura 1:** Comentários dos participantes do diagnóstico de 2018





A Tabela abaixo traz as falas representativas dos respondentes quanto aos núcleos temáticos estruturadores do discurso nos diagnósticos realizados em 2015 e 2018 e apresentados nas Figura 1 e 2.

**Tabela 1**

Questão “Comentários e Sugestões”: Núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2015-2018)		
Diagnóstico  2015	Núcleo Temático Pesquisa de QVT: Descrença, Otimismo, Expectativas (68%)	✓ “Já respondemos questionários anteriores e <b>nada foi feito</b> . Infelizmente, é isso.”
		✓ “ <b>Respondi para ajudar</b> , porém <b>sem otimismo</b> que isso vai levar a alguma coisa, pois as <b>autoridades do MPT não estão envolvidas no processo</b> , ou seja, quem pode resolver os problemas do MPT é que deveria participar efetivamente deste questionário.”
		✓ “Gostaria imensamente que este <b>questionário servisse para reais mudanças</b> na forma de pensar e agir da administração.”
		✓ “ <b>Parablenzo</b> a iniciativa dessa pesquisa, pois a abertura de diálogo é importante. Desejo que os apontamentos sejam <b>enfrentados</b> pela instituição e que, efetivamente, seja <b>adotada uma política</b> com base nas respostas.”
	Núcleo Temático Reajuste Salarial, Valorização e Respeito (32%)	✓ “É <b>ultrajante</b> fazer parte de um corpo de servidores de um órgão que tem por fim defender os direitos trabalhistas, mas que <b>não ouve e não respeita</b> seus próprios empregados quanto à principal forma de retribuição do trabalho: a <b>remuneração</b> .”
		✓ “Mais <b>respeito</b> com os servidores. Sem aumento salarial me sinto <b>desmotivado</b> para o trabalho.”
		✓ “ <b>Valorização</b> do servidor, oferecendo <b>capacitação</b> e menos disparidade nos salários. É um <b>absurdo a diferença</b> do valor pago para alimentação em viagens aos membros e servidores.”
		✓ “Valorizar a <b>carreira</b> de servidores.”

(Continua)

**Tabela 1: Conclusão**

Questão “Comentários e Sugestões”: Núcleos temáticos e falas representativas nos diagnósticos (2015-2018)		
Diagnóstico 2018	Núcleo Temático Demanda de Valorização dos Servidores  (24%)	✓ “Estabelecer políticas institucionais de <b>valorização do servidor</b> , principalmente, oferecendo ao servidor do quadro efetivo a <b>participação em processo seletivo</b> com critérios objetivos para <b>ocupar funções cargos comissionados</b> .”
		✓ “Que as <b>funções de confiança e cargos em comissão</b> possam ser <b>franqueadas com mais frequência aos servidores</b> que não desempenham atividades jurídicas, mas direta ou indiretamente <b>prestam assessoramento</b> aos membros.”
		✓ “Que o MPT <b>valorize mais os servidores</b> com treinamento adequado para cada função.”
		✓ “ <b>Valorização</b> do servidor pela chefia.”
	Núcleo Temático Elogios e Expectativas  (22%)	✓ O MPT tem <b>mostrado ao longo dos últimos 3 anos ações muito positivas</b> , nas quais destaco: implantação do teletrabalho; incentivo à capacitação; ambiente físico e instalações de trabalho muito bons; assistência médica muito boa.”
		✓ “Espero que os <b>resultados dessa pesquisa sejam utilizados</b> de forma a melhorar e propiciar um mais adequado ambiente de trabalho.”
		✓ “ <b>Excelente iniciativa</b> , isso demonstra a preocupação do órgão público com os seus funcionários.”
	Núcleo Temático Pesquisa e Projeto de QVT  (21%)	✓ “Gostaria muito que as <b>pessoas fossem mais levadas em consideração</b> , pois aqui parecemos robôs trabalhando, não importando o que sentimos fisicamente ou emocionalmente, nem nossos talentos e nem competências. Desejo que realmente <b>seja implantada uma gestão de pessoas e um programa de QVT</b> .”
		✓ “Parabenizo a equipe pelo <b>excelente questionário</b> . O tema qualidade de vida é extremamente abrangente, mas com a <b>oportunidade de responder este questionário</b> muitos já farão reflexões e possivelmente se sentirão felizes em ver a <b>atenção que está sendo dada a este tema</b> .”
		✓ “Espero que esse <b>questionário realmente tenha resultado</b> na qualidade de vida de todos servidores.”
		✓ “ <b>Parabenizo a iniciativa</b> , mas torço que a mesma seja de alguma forma <b>utilizada na melhora do ambiente de trabalho</b> .”
	Núcleo Temático Demandas dos Estagiários  (18%)	✓ “Mais disponibilizações de <b>cursos capacitantes para os estagiários</b> que, por vezes, sentem vontade de fazer algum curso online disponibilizado pelo MPT, mas a que somente servidores possuem acesso; sugiro ainda a <b>abertura de editais de estágio</b> para a pós-graduação em direito.”
		✓ “Que todos os novos <b>servidores, estagiários, assessores</b> etc. fossem apresentados logo nos primeiros dias <b>aos principais procedimentos, portarias, sistemas computacionais</b> disponíveis no MPT.”
		✓ “Criar um <b>ambiente no sistema</b> para que os <b>estagiários</b> possam acessar o <b>controle de jornada e tarefas</b> a fazer e as realizadas.”
		✓ “ <b>Aumentar a bolsa dos estagiários</b> bem como o <b>auxílio-transporte</b> , que não atendem mais às necessidades básicas, e liberar a <b>participação</b> dos estagiários em <b>curso do MPT</b> .”
	Núcleo Temático Sugestões de Aprimoramento da Gestão do Trabalho  (15%)	✓ “Definir com clareza as <b>atribuições do analista de direito</b> inserindo-as no regimento interno em título próprio diferente de apoio ao gabinete que comporta secretário e assessores comissionados, definindo também os <b>procedimentos e a forma de passar o serviço</b> aos analistas de direito.”
		✓ “ <b>Distribuição de processos de forma justa com o chefe</b> , se houver substituição do membro a banca do substituído deve ser exclusiva do chefe e não ser uma <b>tarefa acumulada</b> do assessor, pois este não recebe a contraprestação pelo trabalho extra realizado.”
		✓ “Tem muitos <b>técnicos e analistas ociosos em alguns gabinetes</b> , enquanto outros gabinetes não têm sequer um analista, sobrecarregando o técnico e o procurador, <b>deveria haver uma distribuição mais justa de trabalho e de pessoal</b> .”
		✓ “Percebam, somente em relação aos assessores há <b>8 níveis remuneratórios</b> para pessoas que <b>exercem idênticas funções</b> extraquadro.”

## 1. O Que Mostra o Cotejamento de Resultados dos Diagnósticos de QVT (2015-2018)?

A análise dos resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2018, revela que:

- O diagnóstico de 2018 evidencia um número significativamente maior de núcleos temáticos, indicando que os respondentes usaram o espaço de fala para abordar/apontar outros temas distintos em relação ao diagnóstico de 2015.
- Os núcleos temáticos expressos no diagnóstico de 2015 (manifestação quanto à importância do diagnóstico – elogios, expectativas – e da iniciativa positiva dos gestores; a relevância da valorização dos servidores) recomparam no diagnóstico de 2018, ressaltando apenas a exceção da questão salarial presente em 2015.
- No diagnóstico de 2018 emergiram dois temas específicos em relação aos resultados de 2015: a) Demandas dos estagiários (acesso à capacitação; iniciação rápida nos sistemas computacionais; recursos no sistema de ajuda na gestão das tarefas; aumento do valor das bolsas e auxílio-transporte) possibilitando efetiva visibilidade ao olhar deste segmento – tradicionalmente marginalizado ou secundarizado em políticas de gestão do trabalho no setor público brasileiro – no que concerne à Qualidade de Vida no Trabalho; e b) Sugestões de aprimoramento da gestão do trabalho (aprimorar as atribuições do analista de Direito; divisão justa dos processos; combater a ociosidade; descompasso entre níveis remuneratórios e funções idênticas), reforçando temas que apareceram tanto nas questões fechadas nos fatores “organização do trabalho” (sobrecarga de trabalho) e “práticas de gestão” (flexibilidade, autonomia, participação na gestão do trabalho) quanto nas questões abertas na questão sobre mal-estar no trabalho (sobrecarga de trabalho e falta de isonomia).

A principal mensagem do cotejamento dos resultados dos diagnósticos (2015-2018) consiste no valor metodológico da questão aberta “Comentários e Sugestões”, na medida em que possibilitou conhecer de modo mais aprofundado o olhar dos trabalhadores sobre a Qualidade de Vida no Trabalho no contexto do Ministério Público do Trabalho. Se não fosse essa questão aberta não se conheceriam, por exemplo, as demandas específicas dos estagiários que realizam

também importante contribuição para o funcionamento do MPT e o cumprimento de sua missão institucional.

## **2. O que Dizem Outros Resultados da Questão “Comentários e Sugestões” com Base na Aplicação da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT)**

O exame de outros resultados relativos à aplicação da Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (EAA\_QVT) no contexto do setor público brasileiro confirma a validade e a importância metodológica da questão “Comentários e Sugestões” para o diagnóstico científico de Qualidade de Vida no Trabalho. O balanço analítico de outras aplicações (exemplos: STF, TJMS, MPF, Serpro, UnB, ANAC, ANATEL, entre outros) mostra que os trabalhadores usam tal questão basicamente para três finalidades: a) reafirmar/enfatizar temas já abordados no Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (exemplo, gestão do trabalho); b) manifestar tanto a satisfação/elogio pessoal com a realização do diagnóstico quanto o pessimismo/ceticismo/incrédulidade no que concerne à aplicabilidade/continuidade do projeto; e c) assinalar novos temas/reivindicações para análise, debate e inclusão no campo da Qualidade de Vida no Trabalho no contexto organizacional.

As finalidades explicitadas pelos trabalhadores no contexto dessa questão aberta confirmam o pressuposto de que a aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT), ao formalizar efetivo espaço de fala e convidar/convocar os participantes do diagnóstico para a livre expressão, instaura espaço-momento de Qualidade de Vida no Trabalho em que cada um pode se posicionar livremente. Apesar de parcela dos respondentes registrarem certa dose de pessimismo/ceticismo/incrédulidade – em geral sentimentos absolutamente legítimos em face de iniciativas de pesquisas em contexto organizacionais que sequer fornecem *feedbacks* dos resultados obtidos, o que de fato prevalece em virtude de um trabalho de sensibilização bem feito são demonstrações de satisfação/contentamento pela oportunidade de poder se manifestar sobre Qualidade de Vida no Trabalho no órgão e alimentar a esperança de dias melhores no contexto organizacional. Uma fala recorrente dos participantes, expressa em situações de devolutivas dos resultados, traduz com eloquência o bem-estar que a aplicação do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho proporciona: “Gostei muito de participar, respondendo ao questionário. Finalmente tive oportunidade de expressar o que sinto e penso sobre o meu trabalho. Me sinto mais aliviado”.

### 3. Recomendações de Natureza Aplicada

Os resultados obtidos e o cotejamento de diagnósticos realizado fornecem pertinentes subsídios para agenda de intervenção no campo da Qualidade de Vida no Trabalho no MPT. Nesse sentido, merecem destaque as seguintes recomendações:

- A importância do cuidado ético na condução de diagnóstico de Qualidade de Vida no Trabalho e iniciativas correlatas em campos temáticos de gestão com pessoas no contexto do MPT, assumindo e cumprindo o compromisso de divulgar os resultados obtidos, valorizar a participação dos trabalhadores e planejar/implementar/avaliar/replanejar ações de Qualidade de Vida no Trabalho com o protagonismo/participação permanente dos trabalhadores. A postura e o compromisso de dirigentes, gestores e equipe multiprofissional envolvida são estratégicos e cruciais para a efetiva promoção da QVT no MPT, o envolvimento/engajamento dos trabalhadores e, sobretudo, a confiabilidade entre os trabalhadores de iniciativas gerenciais dessa natureza. Tal posicionamento é o que efetivamente previne/evita a baixa participação em iniciativas gerenciais futuras e o sentimento de descrédito dos trabalhadores em propostas oriundas de dirigentes e gestores.
- As questões da valorização dos servidores e da gestão do trabalho se fazem presentes, indicando e reforçando a necessidade de projetos/ações específicos na atualização da política e do programa de Qualidade de Vida no Trabalho do MPT para o próximo biênio.
- Recomendam-se o desenho e a implementação de ações específicas de Qualidade de Vida no Trabalho para os estagiários que trabalham no MPT. Apesar da natureza transitória do vínculo de trabalho com o MPT, este subgrupo de trabalhadores desempenha atividades de suporte organizacional relevantes para o cumprimento da missão do MPT, e a presença deles no MPT reforça a função social do órgão ao viabilizar/proporcionar espaço/oportunidade para a formação e o aprimoramento profissional de estudantes de diferentes áreas e origens sociais. A melhoria do tratamento dos estagiários no âmbito do MPT reforçará e consolidará a política de gestão do órgão para esse segmento de trabalhadores. Ademais, é mister enfatizar a natureza transitória do vínculo de trabalho com o MPT, já assinalada; estagiários novos que chegam,

substituindo os anteriores, vivenciarão situações semelhantes, ou seja, cuidar adequadamente dos estagiários atuais significa cuidar também das gerações vindouras.


Enfim, a questão aberta “Comentários e Sugestões” agrega valor aos diagnósticos realizados e aponta aspectos relevantes para a Política e o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PPQVT) do Ministério Público do Trabalho.

## Capítulo 18

# Monitoramento Epidemiológico e Intenção de Sair do MPT

Tatiane Paschoal

Mário César Ferreira

 avaliação de indicadores empíricos de QVT confere voz aos trabalhadores e permite acompanhar os impactos de ações desenvolvidas na organização. Eles podem ser perceptivos, epidemiológicos e comportamentais (FERREIRA, 2017) e estão representados nos dois diagnósticos (2015-2018) conduzidos no MPT. Os indicadores perceptivos são captados por meio das avaliações sobre contexto de trabalho, práticas de gestão, desgaste, bem-estar e mal-estar no trabalho. O indicador epidemiológico utilizado consiste na medida de evento relacionado com a saúde por meio do registro da necessidade de afastamento do trabalhador/a do MPT para tratamento de saúde pessoal (OPAS, 2001).

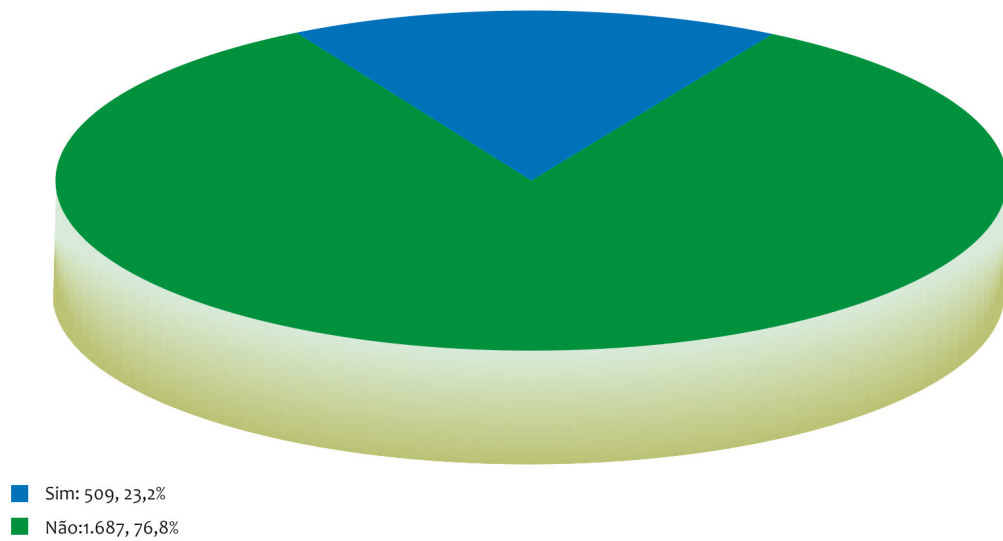
Os indicadores comportamentais englobam as condutas dos trabalhadores em relação ao emprego e se expressam por meio de desempenho, modos de agir e atitudes (FERREIRA, 2017). A intenção do trabalhador de sair da organização representa importante indicador comportamental de QVT, resultante de necessidades e motivações individuais, mas também de experiências vivenciadas no próprio contexto de trabalho. Conforme argumentam diversos autores (BOUDREAU & MILKOVICH, 2000; PORTER & STEERS, 1973; TETT & MEYER, 1993), a intenção de rotatividade ou intenção de sair da organização consiste em uma vontade consciente e deliberada de deixar a organização e reflete o que os trabalhadores sentem em relação à organização e ao seu trabalho.

### **1. Monitoramento epidemiológico e intenção de sair do MPT: O Que Dizem os Resultados Quantitativos dos Diagnósticos (2015-2018)?**

A Figura 1 apresenta os resultados do diagnóstico de 2018 sobre o monitoramento epidemiológico.

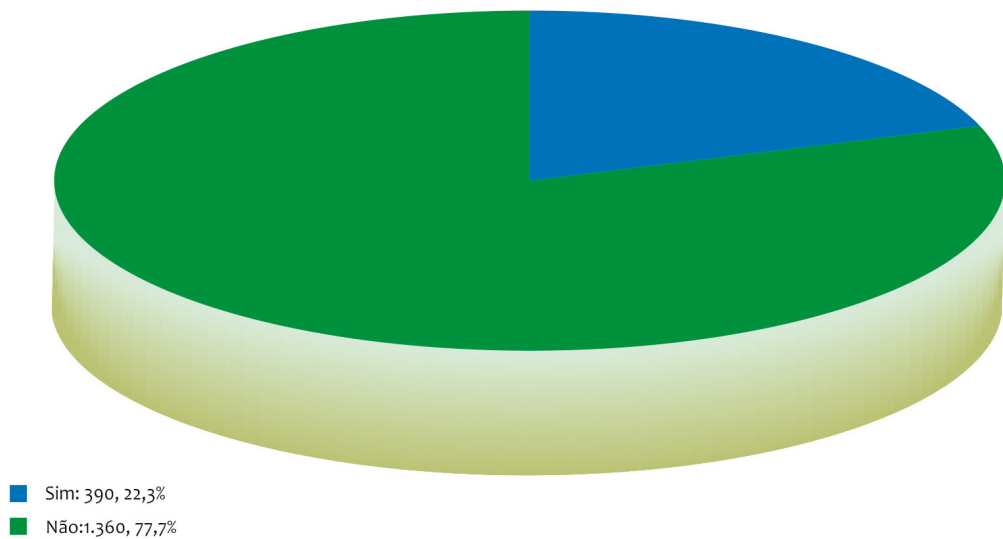


**Figura 1:** Afastamento do trabalho no MPT por motivos de saúde pessoal nos últimos seis meses (2018, n = 2.196)



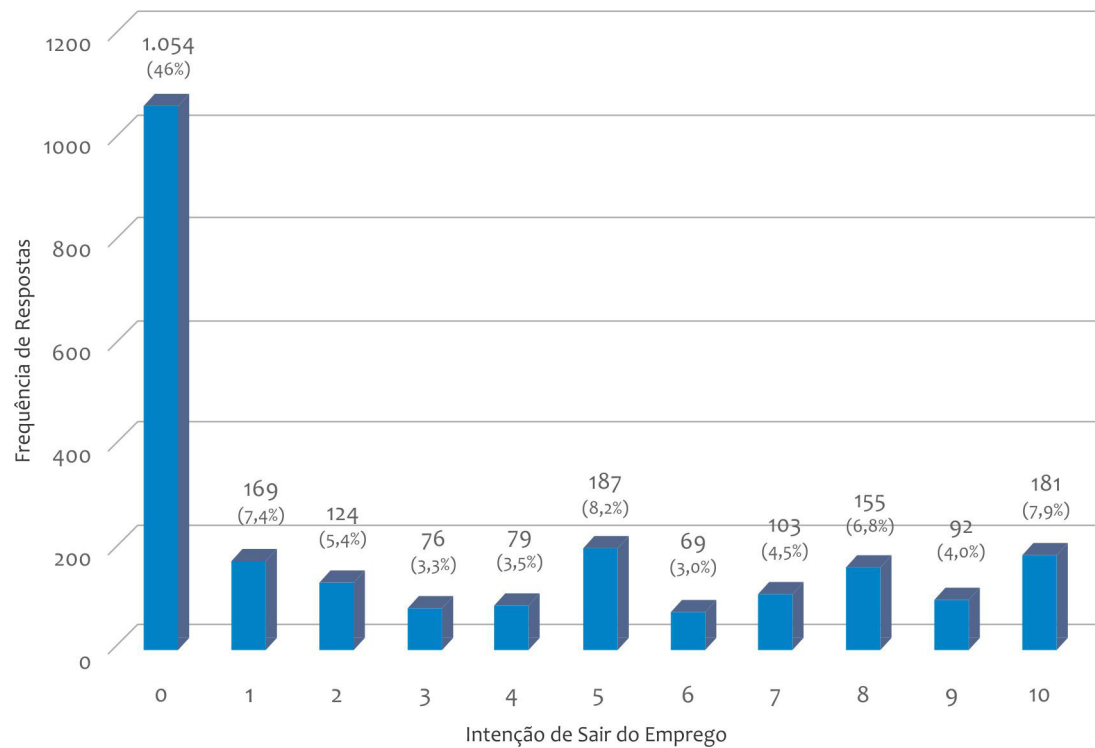
A Figura 2 apresenta os resultados do diagnóstico de 2015 sobre o monitoramento epidemiológico.

**Figura 2:** Afastamento do trabalho no MPT por motivos de saúde pessoal nos últimos seis meses (2015, n = 1.750)



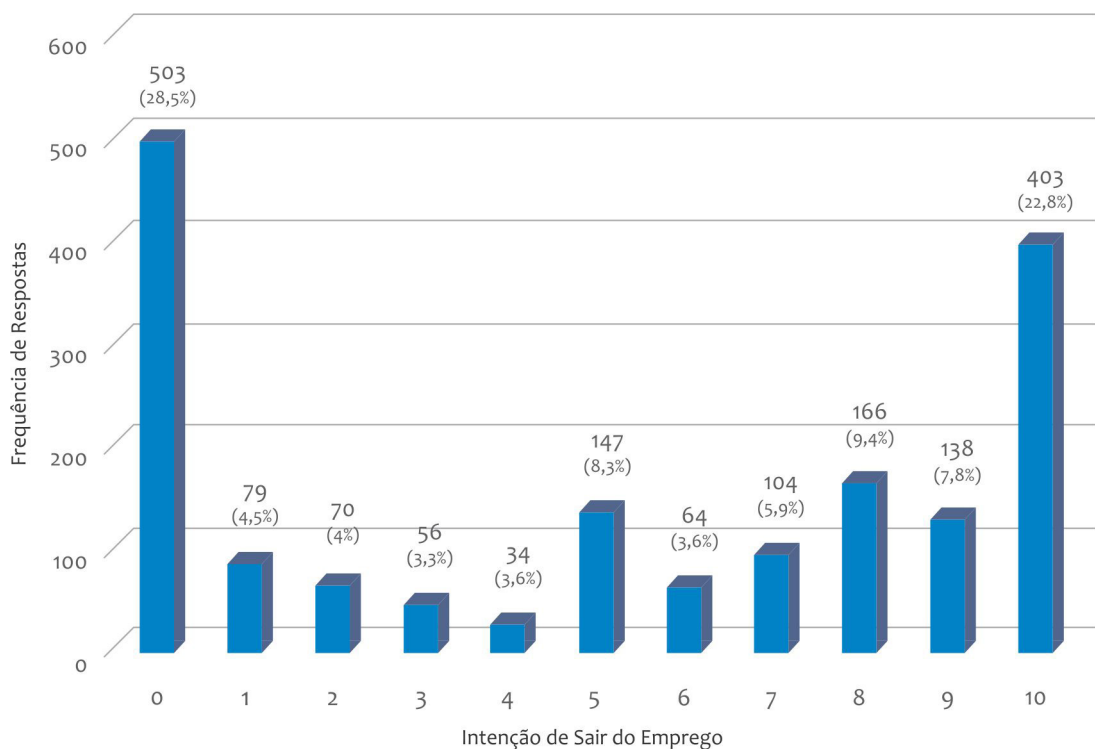
Quanto à intenção de sair do MPT, a pontuação média no diagnóstico de 2018 foi 3,02 (DP = 3,58). A Figura 3 apresenta os resultados referentes à distribuição de pontuações obtidas no diagnóstico.

**Figura 3:** Intenção dos participantes de sair do MPT (2018, n = 2.289)



Quanto ao diagnóstico conduzido em 2015, a média geral para a intenção de sair do MPT foi 5,09 (DP = 4,05). A Figura 4 apresenta os resultados referentes à distribuição de pontuações obtidas no diagnóstico.

**Figura 4:** Intenção dos participantes de sair do MPT (2015, n = 1.764)



## 2. O Que Mostra o Cotejamento de Resultados dos Diagnósticos Quantitativos (2015-2018)?

Em relação ao número de afastamentos, a análise dos resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2018, traz os seguintes indicadores:

- Houve aumento no número de relatos de afastamento do trabalho por motivo de saúde pessoal ( $p=0,05$ ) no diagnóstico de 2018. Obviamente, um afastamento por motivo de saúde não significa que a causa seja necessariamente o trabalho, mas como indicador de QVT e de avaliação de programa, o aumento do número de afastamentos convida a uma reflexão sobre quais fatores e aspectos de contexto podem estar associados a essa ocorrência. São aspectos isolados das diferentes áreas do MPT, por exemplo? Os resultados quantitativos sobre as dimensões de contexto, de desgaste e de afetos, bem como os resultados qualitativos sobre fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho podem auxiliar essa análise. De todo modo, os resultados relativos ao fator desgaste, situados medianamente, fornecem indícios sobre afastamentos com nexos com o trabalho no MPT.
- Quanto aos resultados inferenciais, cabe destacar que o número de afastamentos teve associação significativa ( $p=0,05$ ) com as práticas de gestão e todas as dimensões de contexto de trabalho, com exceção do uso de informática. Pessoas que se afastaram avaliaram mais negativamente as práticas de gestão, as condições de trabalho, a organização do trabalho, as relações socioprofissionais e as práticas de reconhecimento e crescimento no MPT.

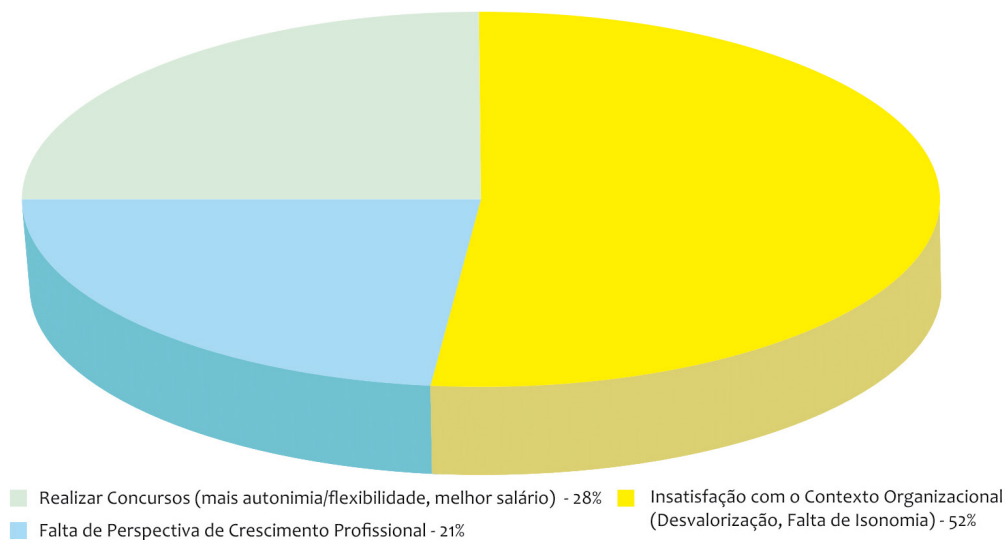
Em relação à intenção de sair do MPT, a análise dos resultados dos dois diagnósticos, realizados em 2015 e 2018, mostra que:

- Houve diminuição na média geral em 2018, indicando menor intenção de sair da organização ( $p=0,05$ ). Além disso, em 2015, as distribuições das pontuações indicavam que 57,8% dos respondentes manifestam intenção moderada ou alta de deixar o MPT, enquanto em 2018 apenas 34,4% dos respondentes indicaram moderada ou alta intenção de sair do órgão. Uma melhoria bem evidente, significativa.
- A dispersão das pontuações na escala psicométrica e os desvios padrões obtidos indicam, entretanto, que há alguma heterogeneidade nas avalia-

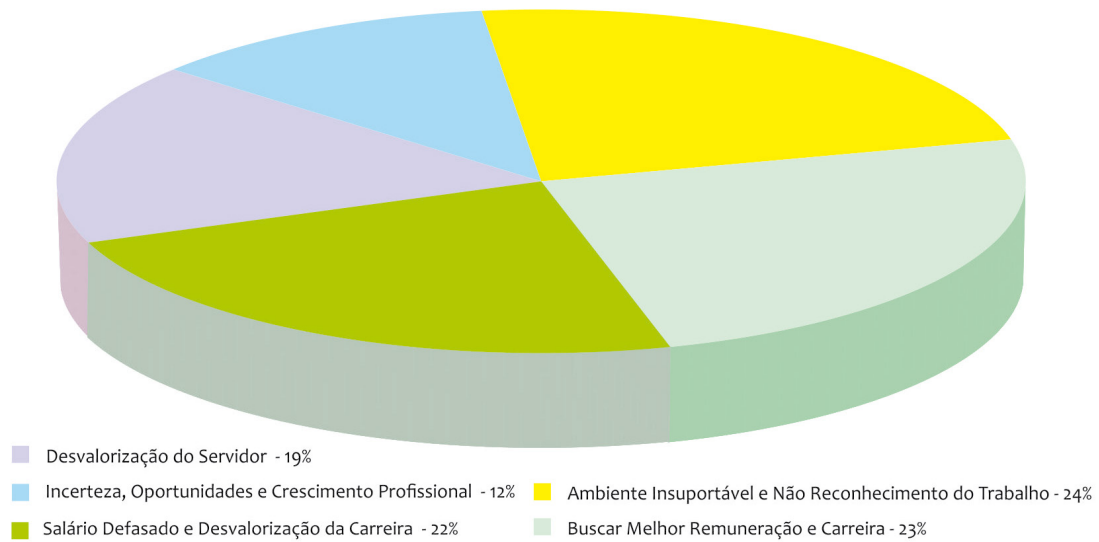
ções dos respondentes. Mesmo com a queda significativa da média geral em 2018, faz-se oportuno investigar variáveis que possam explicar essas dissemelhanças. Os resultados inferenciais e os resultados qualitativos sobre os motivos para querer deixar o MPT auxiliam essa reflexão.

- Os resultados inferenciais do diagnóstico de 2018 indicaram que práticas de gestão, práticas de reconhecimento e crescimento e relações socioprofissionais se associaram moderada e significativamente com a intenção de sair do MPT. As outras dimensões de contexto apresentaram correlação significativa, mas fraca. Quanto melhor é a percepção de contexto, menor é o desejo de sair da organização.
- Os resultados qualitativos sobre os motivos para o desejo de sair do MPT completam essa análise. Os participantes que demonstraram intenção de sair maior ou igual à pontuação 5 na escala psicométrica do Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT) foram solicitados a citar as principais razões para essa atitude. A Figura 5 traz os resultados encontrados no diagnóstico de 2018 e a Figura 6 apresenta os resultados de 2015. As porcentagens diante de cada categoria de resposta indicam o quanto o referido conteúdo representa de todo o discurso dos participantes.

**Figura 5:** Razões para sair do MPT (2018, n = 747)



**Figura 6:** Razões para sair do MPT (2015, N =904)



- No diagnóstico de 2018, as razões se agruparam em três categorias, as quais englobaram aspectos da desvalorização e falta de isonomia, falta de perspectiva de crescimento profissional e realização de novos concursos em busca de autonomia, flexibilidade, melhores salários. Em comparação com o resultado de 2015, o reconhecimento, a valorização e o crescimento continuam sendo as variáveis centrais para explicar as atitudes dos respondentes. Tais resultados vão ao encontro daqueles inferenciais e ressaltam a importância de atuar sobre essas dimensões de contexto, examinando a questão se a manutenção de talentos interessa ao MPT. Também sinalizam que pode haver áreas que ainda carecem de intervenção efetiva ou ações de reconhecimento que precisam ser refinadas e aprimoradas.

### **3. O que diz a Literatura Científica sobre os Indicadores Epidemiológicos e a Intenção de Sair da Organização?**

A revisão da literatura científica no campo das ciências do trabalho e da saúde ajuda a compreender os resultados encontrados.

- Em 2016, o tema do Dia Mundial para Segurança e Saúde no Trabalho foi “Estresse no trabalho: um desafio coletivo”. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) elaborou um relatório ressaltando que o estresse no trabalho ainda é um problema global, perceptível em trabalhadores de todas as profissões em todo mundo. O documento (OIT, 2016) aponta

que no cenário europeu o custo para empregadores com *absenteísmo* e *presenteísmo* é de aproximadamente 272 bilhões de euros, e os custos de seguridade social com indenizações por afastamento ficam em torno de 39 bilhões de euros (OIT, 2016).

- Os resultados dos diagnósticos não garantem que os afastamentos relatados tenham nexos com o trabalho, mas dados de relatórios como o da OIT revelam a frequência, pertinência e impactos do problema para trabalhadores e empregadores. Conhecer possíveis antecedentes é fundamental para qualquer intervenção nas organizações. Tanto em 2015 quanto em 2018, verificou-se a correlação dos afastamentos por motivo de saúde com outras variáveis dos diagnósticos. O acompanhamento desse tipo de indicador, portanto, deve ser frequente e longitudinal.
- Em relação à rotatividade ou à intenção de rotatividade, a literatura científica demonstra que são muitas as motivações que levam o trabalhador a deixar uma organização. Os antecedentes podem ser, por exemplo, o suporte organizacional e do supervisor, políticas organizacionais e benefícios, ou ter origem nas próprias necessidades do trabalhador, como motivações intrínsecas e conflitos latentes. Além disso, existem fatores mais amplos, como as oportunidades oferecidas pelo mercado e sua dinâmica (Agapito, Polizzi & Siqueira, 2015; Caillier, 2016; Diógenes, Paschoal, Neiva & Meneses, 2016; Gamassou, 2015).
- Os dados dos diagnósticos conduzidos no MPT são coerentes com os achados da literatura científica, especialmente no que diz respeito à influência de aspectos do contexto de trabalho e práticas de gestão. Embora a intenção de deixar o órgão tenha diminuído significativamente, autonomia, flexibilidade, crescimento e reconhecimento são os motivos centrais para explicar o motivo de certas altas pontuações encontradas nos diagnósticos.

#### **4. Recomendações de Natureza Aplicada**

Os resultados obtidos e o cotejamento de diagnósticos fornecem subsídios para agenda de promoção da QVT no âmbito do MPT. Embora o número de afastamentos tenha aumentado, a intenção de deixar o MPT diminuiu significativamente. Pode-se inferir que as mudanças realizadas no contexto de trabalho e práticas de gestão no MPT, no período de 2015 a 2018, estão associadas ao maior desejo de permanecer e trabalhar no órgão. Os afastamentos, por sua vez, precisam ter suas causas acompanhadas e exploradas, especialmente no que

concerne ao fator desgaste no trabalho (resultado mais crítico no diagnóstico de 2018). Nesse sentido, merecem destaque as seguintes recomendações:

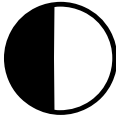
- Garantir o monitoramento dos afastamentos, acompanhando possíveis registros, documentos e antecedentes. Um problema de saúde que acarreta a ausência no trabalho não necessariamente tem relação com o trabalho realizado. Nesse sentido, desenvolver método que investigue o nexo com o trabalho é absolutamente estratégico. Além disso, no decorrer do tempo, essas informações devem compor um conjunto consistente de dados que permitam traçar hipóteses e inferências sobre aspectos da tarefa e da organização que possam ser melhorados a fim de oferecer maior suporte à QVT. Tais dados podem contribuir sobremaneira para o monitoramento do grau de efetividade dos projetos e ações do programa de Qualidade de Vida no Trabalho no MPT.
- Explorar os achados qualitativos do diagnóstico a respeito das fontes de bem-estar e mal-estar no trabalho. Esses resultados são cruciais para muitas ações propostas para o período pós-diagnóstico 2018, considerando as diferentes frentes do programa de QVT, pois permitem identificar aspectos de contexto passíveis de melhorias para efetiva promoção de QVT.
- Investigar com mais profundidade os motivos para a rotatividade efetiva no MPT, realizando entrevista de desligamento. Qual é a força dos aspectos do contexto de trabalho e do modo de funcionamento do MPT para a decisão final? As organizações não têm governabilidade sobre todas as variáveis que influenciam a rotatividade, mas aspectos que podem ser abarcados por programas de gestão de pessoas devem ser enfatizados, especialmente, conforme evidenciam os resultados do diagnóstico, que a promoção de Qualidade de Vida no Trabalho contribui para o desejo de continuar trabalhando no órgão.

Em termos gerais, os resultados sugerem uma tendência favorável na promoção e sustentação da QVT no MPT. As mudanças positivas na intenção de rotatividade e nos aspectos de contexto associados a esse fenômeno indicam que ações estão no sentido correto. Cuidados devem ser tomados quanto ao acompanhamento dos afastamentos e seus possíveis antecedentes.

## Conclusão

# Por que tratar de Qualidade de Vida no Ministério Público do Trabalho?

Mariana Flesch Fortes

 O Ministério Público do Trabalho, em sua atual configuração, é órgão vocacionado para tratar de Qualidade de Vida no Trabalho, já que é essa a razão de sua existência, a marca principal de seu DNA. Em nossa atuação finalística buscamos concretizar, na sociedade brasileira, os direitos sociais do mundo do trabalho previstos em nosso ordenamento jurídico.

O cotidiano de procuradoras e procuradores do trabalho é o tratamento de questões relacionadas à exploração do trabalho escravo e em condições degradantes, ao resgate da infância com o combate do trabalho infantil, à garantia do cumprimento das normas de proteção da vida e da saúde do trabalhador nos mais diversos ambientes de trabalho, ao combate às mais variadas fraudes à relação trabalhista, ao enfrentamento de atos antissindiciais, à promoção da igualdade e da integração dos mais variados grupos sociais no mundo do trabalho (pessoas com deficiência e trabalhadores em condições de vulnerabilidade), à garantia de observância da legislação trabalhista portuária, ao acesso a vagas na administração pública, dentre outros desafios.

A partir desse leque de atividades, podemos resumir nossa atuação com uma simples frase: nosso trabalho é garantir a qualidade de vida no trabalho dos cidadãos brasileiros nas mais variadas ocupações, é a efetivação do direito social ao trabalho digno. Nosso tema é o mundo do trabalho. Por isso, para nós, torna-se essencial ter um olhar para a nossa casa, tratar da QVT de nossos trabalhadores.

Mas como surgiu a vocação para tratar do mundo do trabalho?

## Breve Retrospecto Histórico do Ministério Público do Trabalho

A origem do MPT no Brasil confunde-se com a história da Justiça do Trabalho e, até mesmo, com a regulação da relação capital versus trabalho, ou seja, confunde-se com a origem de nossa legislação trabalhista.



As primeiras décadas do século XX foram determinantes para o fomento dos embriões de nosso corpo normativo institucional do Direito do Trabalho. No início do século passado, o Brasil passava por sua primeira fase de industrialização, movida pelos braços livres de ex-escravos afrodescendentes recém-libertos e de imigrantes europeus que vieram em busca de melhores condições de vida, longe dos campos de batalha da Primeira Guerra Mundial. As primeiras fábricas têxteis paulistas, as oficinas de artesãos e a organização dos trabalhadores nos portos nacionais foram os cenários dos primeiros conflitos capital versus trabalho que escancararam a necessidade de regulação desse vínculo.

Nesse contexto, pressionada por manifestações populares e pela burguesia nacional nascente, que via ameaçada a sua atividade econômica em razão das bravatas e das concretizações de movimentos grevistas, a classe política passou a apresentar normas que pretendiam regular essa relação. Em 1917 nasceu a ideia de um Código do Trabalho, de autoria do deputado Maurício de Lacerda. Tal ato normativo pretendeu fixar jornada máxima de trabalho para operários e as condições de salário. Após a sugestão do código, seguiram-se inúmeros debates legislativos que acabaram por levar à não aprovação da proposta. No entanto, a semente estava plantada: o governo brasileiro precisava tratar dos conflitos advindos do mundo do trabalho.

Em 1923, decreto do então presidente da República, Arthur Bernardes, criou o Conselho Nacional do Trabalho (CNT), embrião da Justiça do Trabalho. O conselho era presidido pelo ministro da Agricultura, Indústria e Comércio, e funcionaria como órgão consultivo dos poderes públicos em assuntos referentes à organização do trabalho e da previdência social. Em 1928, o CNT passou a contar com a figura do procurador-geral, subordinado ao presidente do órgão, com a função de intervir nos feitos que ali tramitavam. Podemos considerar que surgia, assim, a figura de nosso primeiro antepassado, o ancestral histórico do nosso Ministério Público do Trabalho.

Outro importante momento histórico foi o decreto 2.852 de 1940, que ao regular matéria prevista na Constituição Federal de 1937, reestruturou o Conselho Nacional do Trabalho, dividido em Câmara da Justiça do Trabalho e Câmara da Previdência Social, definindo uma procuradoria específica para cada uma delas. Nessa configuração, pode-se considerar a nomeação do primeiro procurador-geral do Trabalho, Deodato da Silva Maia Júnior, ocupante da Procuradoria da Câmara da Justiça do Trabalho.

Em 1943 é publicada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), surgindo, com ela, a nomenclatura Ministério Público do Trabalho. Nesse instrumento foi mantido o nome de Procuradoria da Justiça do Trabalho para os ofícios de atuação. Ainda estávamos longe do MPT que conhecemos hoje, não havia a independência

da instituição; no MPT de 1943, os procuradores eram agentes do Poder Executivo. No entanto, estávamos ali, no instrumento legal que consolidou toda a legislação trabalhista, a tão conhecida CLT, nosso DNA seguia ligado aos direitos sociais do mundo do trabalho.

Na Constituição de 1946, a Justiça do Trabalho passou a compor o Poder Judiciário. Na mesma Carta, houve ampliação dos direitos trabalhistas, tendo sido previstos o repouso remunerado, o direito de greve e o seguro contra acidentes de trabalho no sistema previdenciário. Em 1951, com a publicação da Lei Orgânica do Ministério Público da União, o MPT passou a integrá-lo, embora ainda fosse vinculado ao Poder Executivo. O sistema de direitos laborais e seus atores institucionais iam ganhando forma.

Seguindo seu rumo, nossa jovem República levou, agora pelas urnas, Getúlio Vargas à Presidência da República em 1950. O famoso estadista manteve a característica populista de seu primeiro governo, agora com foco em expansão industrial acelerada. O ritmo imposto ao desenvolvimento gerava os previsíveis conflitos sociais entre capital e trabalho, já que raramente a riqueza gerada pelo progresso econômico era revertida às classes sociais trabalhadoras. Para resolver o impasse, Vargas buscou as compensações em sua versão do Estado de bem-estar social, com políticas de educação, saúde, habitação e seguridade social.

Mas as políticas compensatórias não foram suficientes. Com o acirramento das manifestações populares e a desestabilização de sua base de apoio, Vargas suicida-se em 1954.

O próximo ciclo de desenvolvimento seria liderado por Juscelino Kubitschek (1956-1961), com o lema “50 anos em 5”. Houve forte investimento público em obras de infraestrutura (siderurgia, transportes, energia), o país abriu-se para o comércio exterior com a vinda de indústrias multinacionais. Vivia-se mais um período de industrialização, a nova capital federal foi construída, e, mais uma vez, a classe trabalhadora não recebia sua parte da riqueza produzida. Acirravam-se os conflitos sociais.

Nos primeiros anos da década de 60, após a renúncia do presidente Jânio Quadros em 1961, João Goulart assume o posto com a proposta de implementar as reformas de base necessárias para reequilibrar a divisão de riqueza entre as classes sociais de nosso país. Em seu governo, foi publicada a lei que instituiu o 13º salário, mas a resistência à execução real das reformas de base mobilizou a classe política conservadora e levou ao Golpe de 1964, iniciando-se, assim, o período de ditadura militar no Brasil. As reformas de base ficaram suspensas, mas seriam inspiração para a Assembleia Constituinte que elaborou a Carta de 1988.

Durante o período de ditadura militar (1964-1985), houve poucos avanços no conteúdo normativo do Direito do Trabalho brasileiro. No entanto, as instituições laborais, em especial o Ministério Público do Trabalho, tiveram suas estruturas sedimentadas. A Procuradoria Geral do Trabalho estabeleceu-se em uma sede em Brasília, no antigo prédio do Tribunal de Contas da União, no final da década de 70. A lei 6.788/1980 incorporou aos quadros do MPT os 97 procuradores adjuntos que já atuavam na instituição e deu origem aos três primeiros postos de subprocurador-geral da Justiça do Trabalho (os futuros cargos de subprocuradores-gerais do Trabalho), e em 1983 foi realizado o primeiro concurso público para procuradores do MPT.

Nas ruas, especialmente na segunda metade da década de 70, a insatisfação da classe trabalhadora era evidente, a crise econômica avançada, o arrocho salarial e as constantes intervenções militares na organização sindical criavam um clima de permanente crise. O caldeirão estava pronto para os conhecidos movimentos grevistas de finais da década de 70 e início da década de 80. Nesse contexto, o MPT acompanhou o desenrolar das reivindicações por melhores condições salariais, já que intervinha nos dissídios de greve ajuizados na Justiça do Trabalho.

No início da década de 80, o fim do período ditatorial estava posto: o sistema não se sustentava mais economicamente e a sociedade civil estava organizada e pleiteava por maior participação nas decisões sobre o rumo do país; a campanha “Diretas Já” ganhou fôlego e, em 1986, foram eleitos, pelo voto direto, os legisladores que teriam a missão de elaborar a Constituição Democrática de 1988, a conhecida Constituição Cidadã.

Inaugurados os trabalhos da Constituinte, após riquíssima experiência acumulada nos anos anteriores com os movimentos grevistas, os segmentos do movimento sindical de todo o país reuniram-se para organizar uma atuação conjunta de articulação com parlamentares Constituintes, de forma a garantir o atendimento aos interesses da classe trabalhadora. Pretendiam influenciar a construção de um documento progressista, que ampliasse os direitos daqueles que compunham o mundo do trabalho.

Assim, a reunião de quase todos os segmentos sindicais, representados pelas confederações nacionais, entre elas a CNTI (Confederação dos Trabalhadores da Indústria), ANDES (Associação Nacional dos Docentes do Ensino Superior) e CNTEEC (Confederação Nacional dos Trabalhadores em Estabelecimento de Educação e Cultura), além das centrais sindicais CUT (Central Única dos Trabalhadores), CGT (Central Geral dos Trabalhadores) e USI (União Sindical Independente), deu origem a um documento que registrava os anseios da classe trabalhadora brasileira no

momento e a necessidade de união da classe para fortalecimento nas disputas que estavam prestes a surgir na elaboração da CF.

Outra importante decisão dessa unidade de trabalhadores foi a delegação para o DIAP (Departamento Intersindical de Assessoria Parlamentar) da tarefa de coordenar os trabalhos de articulação com os parlamentares. Assim, o movimento da classe trabalhadora contou com apoio profissional e qualificado nos embates da Constituinte.

Aqui faz-se necessária breve menção às origens do DIAP. Trata-se de uma entidade intersindical fundada em 1983 com o objetivo de agregar e organizar as reivindicações comuns da classe trabalhadora com a finalidade de transformá-las em normas legais. Isto se daria pela atuação perante o Congresso Nacional na atividade de aproximação de parlamentares e de *lobby* legislativo. O DIAP surgiu, em suma, com a finalidade de profissionalizar a atividade de assessoria parlamentar para defesa dos interesses da classe trabalhadora.

Pode-se afirmar, assim, que a classe trabalhadora organizou-se profissionalmente para defender seus direitos na elaboração da CF de 1988. Os frutos desse trabalho estão concretizados nos artigos que tratam dos direitos dos trabalhadores, principalmente aqueles compreendidos entre os 7º e 11º artigos da Carta. Podemos destacar como avanços sociais a garantia do direito de greve e a elevação ao nível de direitos constitucionais de todos aqueles previstos na CLT e agora insculpidos no art. 7º (limitação da jornada diária de 8 horas, descanso semanal remunerado, reconhecimento dos acordos e convenções coletivos, etc.).

Mas não basta prescrever direitos, é necessário definir os meios para que esses direitos sejam efetivamente exercidos por seus titulares. Para tanto, a mesma Constituição Federal (CF) de 1988, em seu artigo 8º, garantiu a existência dos sindicatos como organizações legítimas para a defesa dos interesses de seus representados. Foram descritos ali os princípios gerais da liberdade sindical, do sindicalismo livre da intervenção estatal.

Além dos sindicatos, o Ministério Público do Trabalho também assumiu papel de protagonista, conferido pela CF, como órgão estatal promotor dos direitos sociais descritos naquele documento. De fato, seu artigo 127 define o Ministério Público como instituição permanente, essencial à função jurisdicional, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. No mesmo artigo foi garantida a independência do MP dos demais poderes estatais, com autonomia orçamentária e administrativa.

O Ministério Público do Trabalho permaneceu como ramo do Ministério Público da União junto com os Ministérios Públicos Federal, Militar e do Distrito

Federal e Territórios (art. 128, CF), sendo-lhe conferida a missão de promoção de inquérito civil público e de ação civil pública para proteção dos direitos sociais sob sua guarda.

A Carta Cidadã não só alçou ao patamar constitucional diversos direitos que garantem o trabalho digno, como também elegeu os guardiões e promotores de referidos direitos. Com base na promulgação do texto, o MPT passou a ter nova e nobilíssima missão perante a sociedade brasileira: promover a efetividade do rol dos direitos sociais trabalhistas descritos na CF de 1988.

## **O MPT após a Constituição de 1988**

Mais de 30 anos nos separam da promulgação do texto de 1988. Nesse período o MPT se reinventou e segue inovando a cada dia para exercer, da melhor forma possível, o seu papel de promotor de direitos sociais.

Passar de um órgão vinculado ao Poder Executivo com função estritamente parecerista junto aos processos da Justiça Trabalhista para verdadeira instituição promotora de direitos sociais foi natural para um Ministério Público forjado nas arenas das disputas capital versus trabalho. Os instrumentos para essa reconfiguração do MPT foram disponibilizados na Constituição Federal (previsão da legitimidade para propositura de ação civil pública) bem como na Lei da Ação Civil Pública de 1985 e na Lei Orgânica do MPU de 1993.

As procuradoras e os procuradores do trabalho passaram a atuar predominantemente em investigações extrajudiciais que poderiam ou não ser encaminhadas ao primeiro grau de jurisdição da Justiça do Trabalho como demandas de ações coletivas e de ações civis públicas. O MPT passou a sair de seus gabinetes para entender de perto o que se passava nos ambientes de trabalho e nas relações de trabalhadores com seus empregadores. Com esse conhecimento do “chão de fábrica”, pudemos passar a dar efetividade ao arcabouço normativo laboral tanto extrajudicialmente, com os empregadores que se dispusessem a efetivar as adequações espontaneamente, como judicialmente, nos casos de resistências de solução extrajudicial por parte dos investigados.

Para o exercício do novo mister foi preciso dotar o MPT de estrutura física em todo o território nacional. Foi grande o esforço dos chefes administrativos da instituição para garantir a instalação e o funcionamento de unidades em todas as capitais do país e em aproximadamente 100 cidades de maior relevância econômica no interior dos estados (projeto de interiorização do MPT). Foi necessário, também, aumentar o quadro de membros e servidores do órgão, e para tanto

foram aprovadas leis de criação de cargos das duas carreiras. Hoje a instituição conta com aproximadamente 780 membros (procuradoras e procuradores do trabalho) e 3.000 servidores (atividade de apoio).

Na atividade institucional, após as primeiras vitórias do reconhecimento judicial da legitimidade do MPT como autor de ações civis públicas, percebeu-se a necessidade de atuação coordenada em áreas em que fosse necessário o enfrentamento eficaz de graves denúncias recebidas, reiteradamente, pelo órgão.

Nasceu assim, em 2000, a primeira coordenadoria temática do MPT, a Coordinfância (Coordenadoria Nacional de Combate à Exploração do Trabalho da Criança e do Adolescente), com o objetivo de promover, supervisionar e coordenar ações contra as variadas formas de exploração do trabalho de crianças e adolescentes, dando tratamento uniforme e coordenado ao referido tema no âmbito do *Parquet* Trabalhista. Na sequência, em 2002, foram instaladas a Conaete (Coordenadoria Nacional de Erradicação do Trabalho Escravo) e a Coordigualdade (Coordenadoria Nacional de Promoção da Igualdade de Oportunidades e Eliminação da Discriminação no Trabalho). Hoje, contamos com oito coordenadorias nacionais, descritas a seguir:

- **Coordinfância (Coordenadoria Nacional de Combate à Exploração do Trabalho da Criança e do Adolescente)** – com o objetivo de promover, supervisionar e coordenar ações contra as variadas formas de exploração do trabalho de crianças e adolescentes. A coordenadoria tem como principais eixos: promoção de políticas públicas para a prevenção e a erradicação do trabalho infantil informal, buscando o compromisso dos municípios nesse sentido; a efetivação da aprendizagem, nos termos legalmente estabelecidos, para que as cotas sejam adequadamente cumpridas pelas empresas; capacitação de professores a respeito do tema trabalho infantil, para que eles trabalhem com os alunos, objetivando a conscientização e sensibilização a respeito do problema e seus mitos e verdades;
- **Conaete (Coordenadoria Nacional de Erradicação do Trabalho Escravo)** – com o objetivo principal de integrar as Procuradorias Regionais do Trabalho em plano nacional uniforme e coordenado para a erradicação do trabalho escravo, fomentando a troca de experiências e discussões sobre o tema, bem como a atuação ágil onde necessária se faça a presença do Ministério Público do Trabalho. Seus principais eixos de atuação são erradicação do trabalho em condições análogas às de escravo e investigações

de situações nas quais os obreiros são submetidos a trabalho forçado; servidão por dívidas; jornadas exaustivas e condições degradantes de trabalho - alojamento precário, água não potável, alimentação inadequada, desrespeito às normas de segurança e saúde do trabalho, falta de registro, maus-tratos e violência;

- **Coordigualdade (Coordenadoria Nacional de Promoção da Igualdade de Oportunidades e Eliminação da Discriminação no Trabalho)** – seus objetivos principais são definir estratégias coordenadas e integradas de política de atuação institucional, em consonância com o princípio da unidade, respeitada a independência funcional, no combate à exclusão social e à discriminação no trabalho, fomentando a troca de experiências e discussões sobre o tema, bem como a atuação ágil onde necessária se faça a presença do Ministério Público do Trabalho, integrando seus membros no plano nacional de maneira uniforme e coordenada. Seus principais eixos: combate à discriminação a trabalhadores; inclusão nos ambientes de trabalho da pessoa com deficiência ou reabilitada; proteção da intimidade dos trabalhadores;
- **Conafret (Coordenadoria Nacional de Combate às Fraudes nas Relações de Trabalho)** – seu objetivo principal é definir estratégias coordenadas e integradas de política de atuação institucional, em consonância com o princípio da unidade, respeitada a independência funcional, no combate às fraudes na relação de trabalho. Sua atuação ocorre, principalmente, em torno do seguinte eixo temático: combate às fraudes por meio de cooperativas intermediadoras de mão de obra, terceirizações ilegais, “sociedades” de empregados, entre outras “invenções criativas” que, por conta do desemprego, servem para prejudicar os trabalhadores e eliminar seus mais fundamentais direitos;
- **Conap (Coordenadoria Nacional de Combate às Irregularidades Trabalhistas na Administração Pública)** – seu objetivo principal: promover ações integradas de combate às irregularidades trabalhistas na administração pública, às contratações sem concurso público, à terceirização ilícita, ao desvirtuamento da contratação temporária e empregos em comissão e à improbidade administrativa. Sua atuação ocorre, principalmente, em torno do seguinte eixo temático: atuação coordenada e uniforme nos temas relativos ao trabalho na administração pública direta e Indireta, incluindo meio ambiente de trabalho dos servidores estatutários, celetistas e terceirizados, concurso público, terceirização, nulidade de contratação,

além da responsabilidade solidária ou subsidiária da administração pública nas questões trabalhistas;

- **Codemat (Coordenadoria Nacional de Defesa do Meio Ambiente de Trabalho)** – seu objetivo principal é conjugar esforços para harmonizar as ações desenvolvidas pelo Ministério Público do Trabalho na defesa do meio ambiente do trabalho, inclusive no que se refere ao relacionamento com outros órgãos e entidades voltados para o ambiente laboral. Sua atuação ocorre, principalmente, em torno do seguinte eixo temático: atuação na defesa de um meio ambiente do trabalho seguro e saudável e na redução dos riscos do trabalho por intermédio de normas de saúde, higiene e segurança estabelecidas na Constituição Federal;
- **Conatpa (Coordenadoria Nacional do Trabalho Portuário e Aquaviário)** – seu objetivo principal é definir estratégias coordenadas e integradas de política de atuação institucional, visando a uma atuação uniforme do Ministério Público do Trabalho para a implementação da legislação trabalhista relativamente ao trabalho portuário e aquaviário. Sua atuação ocorre, principalmente, em torno dos eixos temáticos: garantir um meio ambiente do trabalho adequado e a democratização do acesso às oportunidades do trabalho avulso nos portos; incluir trabalhadores no mercado formal de trabalho nos portos públicos e privados, na pesca, nas navegações marítimas e fluviais, na indústria naval, nas plataformas marítimas de exploração de petróleo e nas atividades de mergulho profissional;
- **Conalis (Coordenadoria Nacional de Promoção da Liberdade Sindical)** – seu objetivo principal é garantir a liberdade sindical e a busca da pacificação dos conflitos coletivos trabalhistas. Sua atuação ocorre, principalmente, em torno do seguinte eixo temático: defender a liberdade sindical e a busca da pacificação dos conflitos coletivos de trabalho, combater os atos antissindicais, assegurar o direito de greve, atuar como mediador ou árbitro nos conflitos coletivos de trabalho e incentivar a negociação coletiva como forma de melhoria das condições sociais dos trabalhadores.

Hoje estamos organizados em unidades, estruturas administrativas que alcançam todos os estados da federação com foco na atuação resolutiva dos casos mais graves e perversos de exploração do trabalho em desacordo com a lei e com princípios regentes de nosso ordenamento, como descrito anteriormente. Todas as nossas investigações estão organizadas em processos digitais com pleno acesso a observatórios de dados que auxiliam a definição de prioridades



na ação finalística e a organização de estratégias investigativas. Somos, inclusive, referência no serviço público nacional na coleta e tratamento de referidos dados.

No campo da atuação interinstitucional, o MPT também exerce função de destaque na interlocução com os demais Poderes da República e com organizações internacionais, em especial na defesa dos direitos sociais laborais descritos em nossa Constituição. Nessa linha, podemos afirmar que o papel da instituição no estudo e na articulação com outros setores da sociedade contra a pretensão legislativa de desconstrução do sistema protetivo constitucional consolidado, principalmente no texto da lei 13.467/2017 (a chamada reforma trabalhista), tem sido de protagonismo. Desde a articulação para a formulação e aprovação da lei até os dias atuais, nosso Ministério Público tem se posicionado tecnicamente perante a sociedade, evidenciando as inconstitucionalidades trazidas pela lei e a grave afronta aos princípios de trabalho digno previsto em nosso ordenamento.

Assim, por tudo que foi aqui relatado, podemos afirmar: nosso DNA é tratar da condição de trabalho do povo brasileiro, da garantia de trabalho digno para todos e todas, da preservação de um patamar mínimo de civilidade na relação capital *versus* trabalho. E, dentro desse contexto, mais do que naturalmente, devemos zelar pelas condições de trabalho de nossos trabalhadores do MPT, pela qualidade de vida no trabalho do pessoal que trabalha para garantir um trabalho digno para o cidadão brasileiro. **Por isso, QVT no MPT faz parte de nosso dia a dia, e é nossa missão ter uma QVT de excelência, só assim podemos cumprir com eficiência o que a sociedade brasileira espera de nós!**

# Índice Remissivo

Acórdãos nº 3.023/2013 e 157/2016 do TCU, 19  
Afetos, 10, 21, 27, 34, 53, 74, 77, 83, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 122, 133, 158  
Bem-estar, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 28, 29, 34, 35, 52, 55, 56, 57, 58, 63, 65, 66, 67, 69, 71, 73, 74, 75, 77, 78, 79, 83, 84, 85, 90, 91, 93, 97, 100, 102, 105, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 127, 129, 133, 134, 139, 152, 158, 162  
Câmara dos Deputados, 22  
Chão de fábrica, 168  
Codemat, 171  
Código do Trabalho, 164  
Conaete, 169  
Conafret, 170  
Conalis, 171  
Conap, 170  
Conatpa, 171  
Condições de trabalho, 15, 17, 21, 27, 35, 37, 55, 56, 57, 58, 59, 73, 92, 108, 109, 110, 111, 121, 122, 123, 131, 158, 172  
Conselho Nacional do Ministério Público Brasileiro (CNPM), 14  
Conselho Nacional do Trabalho (CNT), 164  
Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), 164  
Constituição Federal, 13, 164, 167, 168, 171  
Contexto de Produção de Bens e Serviços, 49  
Contexto de trabalho, 10, 17, 27, 33, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 55, 61, 73, 74, 79, 80, 81, 95, 97, 102, 117, 122, 137, 138, 139, 144, 148, 155, 158, 161, 162  
Coordigualdade, 170  
Coordinfância, 169  
Cultura Organizacional, 28  
Custo Humano do Trabalho, 28, 29, 38, 90, 93, 117, 129  
Desgaste no trabalho, 27, 89, 90, 91, 92, 94, 162  
DIAP, 167  
Dimensão macroanalítica, 26  
Dimensão microanalítica, 26  
DNA, 163, 165, 172

Ergonomia da Atividade, 52, 71, 105  
 ErgoPublic, 9, 25, 26, 32, 41  
 Estratégias Operatórias de Mediação, 28  
 Gestão de pessoas, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 19, 22, 101, 102, 150, 162  
 Governança de Pessoas, 14  
 Histórico do Ministério Público do Trabalho, 163  
 Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT), 10, 31, 32, 33, 39, 41, 43, 44, 51, 61, 65, 67, 72, 78, 83, 90, 106, 118, 122, 129, 133, 139, 141, 147, 148 152, 159  
 Justiça do Trabalho, 163, 164, 165, 166, 168, 187  
 Legislação trabalhista, 163  
 Lei 13.467/2017, 172  
 Mal-estar, 10, 22, 28, 29, 35, 52, 53, 61, 65, 69, 73, 74, 75, 77, 79, 80, 83, 86, 90, 91, 100, 101, 102, 115, 117, 118, 121, 122, 123, 127, 128, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 142, 151, 155, 158, 162  
 Missão constitucional, 6  
 Ofurô, 94, 102, 113  
 Organização do trabalho, 10, 15, 16, 17, 21, 27, 34, 35, 37, 52, 53, 58, 59, 65, 66, 67, 68, 69, 73, 83, 101, 121, 123, 133, 134, 135, 151, 158, 164  
 Perfil dos participantes, 41, 42  
 Perspectiva contra-hegemônica, 17  
 Pessoas com Deficiência, 163  
 Plano Estratégico Nacional (PEN) 2020-2029 do CNPM, 22  
 Política Nacional de Qualidade de Vida no Trabalho (Portaria nº 910, 2015), 15  
 Práticas de gestão, 10, 16, 17, 21, 33, 34, 36, 53, 73, 83, 84, 85, 86, 87, 94, 95, 97, 100, 101, 102, 106, 123, 141, 151, 155, 158, 159, 161  
 Procuradoria Geral do Trabalho, 166  
 Projeto de Política de Qualidade de Vida no Trabalho (Portaria nº 1022, de 22/11/2015), 16  
 Recomendação nº 52/2017 do CNMP, 19  
 Reconhecimento e crescimento Profissional, 5, 10, 27, 34, 37, 52, 53, 77, 78, 79, 80, 133, 141, 142  
 Relações socioprofissionais, 10, 21, 25, 27, 34, 71, 72, 73, 74, 75, 92, 106, 110, 111, 116, 117, 121, 122, 123, 124, 131, 132, 133, 139, 158, 159  
 Representações declarativas, 29  
 Representações descritivas, 29  
 Representações dos trabalhadores, 52

Representações operativas, 29, 30  
Trabalho escravo, 144, 163, 169  
Trabalho infantil, 163, 169  
Tribunal de Contas da União (TCU), 14  
Uso da informática, 10, 17, 21, 27, 34, 61, 62, 63, 64

# Sobre os Autores



**Mário César Ferreira**, Psicólogo do trabalho e ergonomista. Professor titular no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Doutorado em Ergonomia pela École Pratique des Hautes Études (EPHE, França) e Estágio Pós-doutoral em Ergonomia da Atividade Aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho (Université Paris 1 Sorbonne). Coordenador do Grupo de Estudos e Pesquisas em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic). Trabalha com pesquisa-intervenção nos campos da Psicologia do Trabalho e da Ergonomia da Atividade com foco nos temas: Qualidade de Vida no Trabalho (QVT); trabalho e saúde.

E-mail [ferreiramariocesar@gmail.com](mailto:ferreiramariocesar@gmail.com)



**Rodrigo Rezende Ferreira**, Professor adjunto no Departamento de Administração (ADM) e no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA / Mestrado Profissional em Administração Pública) da Universidade de Brasília (UnB). Administrador pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS, 2004). Mestre (2009) e Doutor (2014) em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela UnB. Atualmente coordenador do curso diurno de Administração da UnB. Pesquisador do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic, PSI/PSTO, UnB). Desenvolve pesquisas e tem interesse nas áreas de Aprendizagem no Trabalho, Educação Corporativa, Qualidade de Vida e Bem-Estar no Trabalho, Administração Pública, Modelagem Multinível, Método em Pesquisa Organizacional.

E-mail [ferreirarods@gmail.com](mailto:ferreirarods@gmail.com)



**Letícia Alves Santos**, Psicóloga, doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, pela Universidade de Brasília (UnB) e mestre em Ciências do Comportamento, pela Universidade de Brasília (UnB). Pesquisadora no Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos (Cebraspe), Membro do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic). É consultora em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

E-mail: leticia.alsan@gmail.com



**Tatiane Paschoal**, Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília (2008). Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade de Brasília. Também atua como pesquisadora do Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas e Clientes (GP2C) e do Grupo de Pesquisa em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic). O interesse de pesquisa inclui os seguintes temas: práticas de gestão de pessoas em organizações públicas; impactos de novos modelos e ferramentas de gestão no setor público, qualidade de vida e bem-estar no trabalho; cultura organizacional, valores organizacionais e pessoais; motivação para o serviço público.

E-mail tatipas@yahoo.com



**Mariana Flesch Fortes**, Procuradora do Trabalho desde 2006. Assessora de Gestão Socioambiental do Procurador Geral do Trabalho biênios 2015-2017 e 2017-2019. Especialista em Direitos Humanos e Trabalho pela Escola Superior do Ministério Público da União – 2016. Formada em Direito pela Universidade de São Paulo (USP) em 2003.

E-mail mariana.fortes@mpt.mp.br



**Vinicius Pinto Correa**, Doutorando em Filosofia pela UNISINOS, com parte da pesquisa realizada na Syracuse University - NY (EUA). Mestre em Gestão Social e Trabalho (Administração) pela Universidade de Brasília – UnB (2007), com disciplina cursada na HEC Montreal (Canadá). Graduado em Licenciatura em Computação pela UnB (2002). Servidor público Federal atuando como Coordenador de Desenvolvimento de Pessoas do Ministério Público do Trabalho - MPT desde 2006. Professor Universitário com atuação em cursos de Pós e graduação desde 2003.

E-mail [vinicius.correa@mpt.mp.br](mailto:vinicius.correa@mpt.mp.br)



**Isabela Medeiros Ramalho**. Servidora do Ministério Público do Trabalho, economista, especialista em Gestão de Pessoas e mestre em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações, com foco em Qualidade de Vida no Trabalho. Atua como Assessora de QVT no MPT e com desenvolvimento profissional, educação financeira e docência na Escola Superior do Ministério Público da União, atuando como conteudista, tutora e orientadora de cursos a distância.

E-mail [isabela.ramalho@mpt.mp.br](mailto:isabela.ramalho@mpt.mp.br)



**Isidro Valls de Salles**, Psicólogo (CRP-01/21032), Bacharel e Licenciado em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Integrante do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) coordenado pelo Prof. Dr. Mário César Ferreira (PSTO/UnB) do Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde (ECoS) do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Instituto de Psicologia na Universidade de Brasília (UnB).

E-mail [isidrosalles@hotmail.com](mailto:isidrosalles@hotmail.com)



**Larissa Santos Lopes**, Graduanda em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Integrante do Grupo de Estudos em Ergonomia Aplicada ao Setor Público (ErgoPublic) coordenado pelo Prof. Dr. Mário César Ferreira (PSTO/UnB) do Núcleo de Ergonomia da Atividade, Cognição e Saúde (ECoS) do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Instituto de Psicologia na Universidade de Brasília (UnB).

E-mail [larissaunb2015@gmail.com](mailto:larissaunb2015@gmail.com)

# Referências

- ABRAHÃO, J. I.; PINHO, D. L. M. As transformações do trabalho e desafios teórico-metodológicos da ergonomia. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 7, p. 45-52, 2002.
- AGAPITO, P. R.; POLIZZI Fº, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-Estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, 2015.
- AGUIAR, V. L.; ET AL. **Motivação sem remuneração**: um estudo de uma associação de estudantes de graduação da cidade de Santa Maria/RS. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro: [s.n.]. 2014. p. 2-10.
- AHMAD, S. Paradigms of quality of work life. **Journal of Human Values**, v. 19, n. 1, p. 73-82, 2013.
- ALBUQUERQUE, V.; ET AL. Representações de Qualidade de Vida no Trabalho em uma agência reguladora brasileira. **Revista Subjetividades**, v. 15, n. 2, p. 286-300, 2015.
- ALMEIDA, J. G.; FERREIRA, M. C.; BRUSIQUESE, R. G. Between heaven and hell: the importance of interpersonal relations at work to quality of work life perception. **Business Management Review (BMR)**, v. 4, p. 390-400, 2015.
- ALVES, L. C.; SILVA, A. V. L.; OLIVEIRA, E. M. J. Motivação e Recompensas: uma investigação com base nas Teorias da Hierarquia das Necessidades e da Expectativa. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 11, n. 35, p. 325-340, 2017.
- ANDRADE, P. P. **Sentimento de (in)justiça na Justiça: fatores (des)estruturantes de QVT sob a ótica dos servidores de um órgão do Poder Judiciário (Dissertação de Mestrado)**. Universidade de Brasília. Brasília, DF. 2011.
- ANDRADE, P. P. Como vai você? Percepção das relações socioprofissionais de trabalho dos servidores de um órgão do poder judiciário. **Revista Negócios em Projeção**, v. 7, n. 1, p. 1-10, 2016.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- BARROS, N. M. G. C.; HONÓRIO, L. C. Riscos de adoecimento no trabalho de médicos e enfermeiros em um hospital regional mato-grossense. **REGE - Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 21-39, 2015.
- BAUMAN, Z. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- BENDASSOLLI, P. F. Reconhecimento no trabalho: Perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46, Janeiro/Março 2012.



BENDASSOLLI, P. F. Reconhecimento no Trabalho: Perspectivas e Questões Contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, v. 17, n. 1, p. 37-46, 2012.

BERGERON, J.-L. La qualité de vie au travail: de quoi parle-t-on? **Revue Commerce**, Montreal, n. 1, 1982.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BORGES, L. O. et al. Condições de trabalho. In: BENDASSOLLI, P. F.; ANDRADE, J. E. B.; (ORGS.) **Dicionário Brasileiro de Psicologia do Trabalho e das Organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 227-236.

BOUDREAU, J. W.; MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000).

BRANQUINHO, N. G. S. **Qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho em professores da rede pública de ensino de Unaí/MG (Dissertação de Mestrado)**. Universidade de Brasília. Brasília. 2010.

BRANT, L. C.; MINAYO-GOMEZ, C. Da tristeza à depressão: a transformação de um mal-estar em adoecimento no trabalho. **Interface (Botucatu)**, Botucatu, v. 12, n. 26, p. 667-676, Setembro 2008.

BRASIL, H. G. **Psicodinâmica do trabalho: As vivências de prazer e sofrimento nas relações de trabalho entre servidores do quadro e terceirizados em uma organização do judiciário federal (Monografia de Especialização)**. Universidade de Brasília. Brasília, DF. 2009.

BRUCH, V. L. A.; MONTEIRO, J. K. Relações entre colegas como manifestações de resistência ao adoecimento no trabalho. In: ARAÚJO, J. N. G. D.; ET AL; (ORGS.) **Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde**. São Paulo: Mackenzie, 2011. p. 121-140.

BRUN, J.-P.; DUGAS, N. La reconnaissance au travail : Une pratique riche de sens. **Quebec**: Secretariat du Trésor: Centre d'Expertise en Gestion des Ressources Humaines. Disponível em: <[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress\\_humaine](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine)>. Acesso em: 04 Junho 2007.

BRUSIQUESE, R. G.; FERREIRA, M. C. Inovações tecnológicas e organizacionais em escritórios e os impactos na qualidade de vida no trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 15, n. 1, p. 1-16, 2012.

BRUSIQUESE, R. G.; FERREIRA, M. C.; PACHECO, V. A. Percepção de QVT em agência reguladora de serviços. **Revista Trabalho (En)Cena**, v. 2, p. 70-82, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.20873/2526-1487V2N2P70>>.

CAILLIER, J. G. Are teleworkers less likely to report leave intentions in the United States Federal Government than non-teleworkers are?. **The American Review of Public Administration**, v. 45, n. 1, p. 72-88, 2013.

CAILLIER, J. G. Do Work-Life Benefits Enhance the Work Attitudes of Employees? Findings from a Panel Study. **Public Organization Review**, p. 1-16, 2016.

CAMPOS, J. F.; DAVID, H. S. L. Avaliação do contexto de trabalho em terapia intensiva sob o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 2, p. 363-368, 2011.

CARMO, M. M. **“Tribunal da cidadania? Pra quem?”: qualidade de vida no trabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro (Dissertação de Mestrado)**. Universidade de Brasília. Brasília, DF. 2014.

CARPENTIER-ROY, M.-C. La reconnaissance au travail. **Quebec**: Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail de l'Université Laval. Disponível em: <<http://www.cgsst.com/reconnaissance/fra/default.asp>>. Acesso em: Junho 2007.

CAVAZOTTE, F. D. S. C. N.; LEMOS, A. H. D. C.; VIANA, M. D. D. A. Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais? **Cadernos EBAPE. BR (FGV)**, v. 10, n. 1, p. 162-180, 2012.

CORRÊA, R. A. A. Qualidade de Vida, qualidade de trabalho, qualidade do atendimento público e competitividade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 113-123, 1993.

COSTA, L. N. F. O papel Institucional do DIAP no processo Constituinte de 1987-88. Disponível em: <[www.anpocs.org/portal](http://www.anpocs.org/portal)>. Acesso em: 13 Maio 2016.

COSTA, M. B. **Sumários Executivos**. TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal. Brasília, p. 32. 2013.

DAL ROSSO, S. Intensificação do trabalho: teoria e método. In: DAL ROSSO, S.; FORTES, J. A. A. S.; (ORGS.) **Condições de trabalho no limiar do século XXI**. Brasília, DF: Época, 2008. p. 21-36.

DAL ROSSO, S. **Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea**. São Paulo: Boitempo, 2008.

DANIELLOU, F.; (ORG.). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

DANIELS, K. Measures of five aspects of affective well-being at work. **Human Relations**, v. 53, n. 2, p. 275-294, 2000.

- DAVIS, K. **Human behavior at work**. New York: McGraw-Hill, 1981.
- DEMO, G.; PASCHOAL, T. Well-Being at Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the USA. **Paideia**, v. 26, n. 63, p. 35-43, 2016.
- DIÓGENES, L. C. et al. Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 2, p. 147-172, 2016.
- DOLAN, S. L. **Estresse, autoestima, saúde e trabalho**. São Paulo: Qualitymark, 2006.
- DOURADO, D. P.; ET AL. Sobre o sentido do trabalho fora do enclave de mercado. **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, 2009.
- DUARTE, J. M. G.; SIMÕES, A. L. D. A. Significados do trabalho para profissionais de enfermagem de um hospital de ensino. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 23, n. 3, p. 388-394, 2015.
- FAUNCE, W. A.; DUBIN, R. Individual investment in working and living. In: E., D. L.; CHERNS, A. B. **The quality of working life**. London: Free Press, 1975.
- FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERNANDES, E. C.; BECKER, J. L. **Qualidade de vida no trabalho (QVT): a realidade dos CPDs**. Anais da XII Reunião Anual da ANPAD. Belo Horizonte: [s.n.]. 1988. p. 1775-1792.
- FERNANDES, L. C. **“Estamos o tempo todo enxugando gelo”: Qualidade de vida no trabalho e vivências de bem-estar e mal-estar em um órgão do Poder Judiciário (Dissertação de Mestrado)**. Universidade de Brasília. Brasília, DF. 2013.
- FERNANDES, L. C.; FERREIRA, M. C. Qualidade de vida no trabalho e risco de adoecimento: estudo no Poder Judiciário brasileiro. **Psicologia USP (Online)**, v. 26, p. 296-306, 2015.
- FERREIRA, M. C. O sujeito forja o ambiente, o ambiente “forja” o sujeito: inter-relação indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade. In: FERREIRA, M. C.; DAL ROSSO, S.; (ORGS.) **A regulação social do trabalho**. Brasília: Editora Paralelo 15, 2003. p. 21-45.
- FERREIRA, M. C. Bem-estar: equilíbrio entre a cultura do trabalho prescrito e a cultura do trabalho real. In: TAMAIO, Á. T.; (ORG.) **Cultura Organizacional e Saúde**. São Paulo: Artmed, 2004. p. 127-157.

FERREIRA, M. C. Ofurô Cooperativo. **Ergopublic**, 2006. Disponível em: <<http://www.ergopublic.net.br/arquivos/1252189397.88-arquivo.pdf>>. Acesso em: 05 Outubro 2018.

FERREIRA, M. C. Qualidade de Vida no Trabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L.; (ORGS.) **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. 1ª. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 219-222.

FERREIRA, M. C. A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 11, n. 1, p. 83-99, 2008.

FERREIRA, M. C. Chegar feliz e sair feliz do trabalho: aportes do reconhecimento no trabalho para uma ergonomia aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho. In: MENDES, A. M.; (ORG.) **Trabalho e Saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba PR: Juruá, 2008. p. 40-53.

FERREIRA, M. C. **Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (IA\_QVT): Instrumento de Diagnóstico e Monitoramento de QVT nas Organizações**. Anais da 61ª Reunião da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência. Manaus, Brasil: [s.n.]. 2009.

FERREIRA, M. C. Custo Humano do Trabalho. In: DAVID, C. A.; LORENA, H.; (ORGS.) **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Editora Zouk, 2012.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 3ª. ed. Brasília: Paralelo 15, 2017.

FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

FERREIRA, M. C.; FERREIRA, R. R. Avaliação dos participantes sobre o reconhecimento e o crescimento profissional no CNPq. In: FERREIRA, M. C.; ET AL; (ORG.) **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq): Diagnóstico, Política e Programa**. 1ª. ed. Brasília: Paralelo 15, v. 1, 2017. p. 75-84.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e riscos de adoecimento. O caso dos auditores fiscais da Previdência Social Brasileira**. Brasília: Edições Ler, Pensar e Agir (LPA), 2003.

FERREIRA, M. C.; SEIDL, J. Mal-estar no Trabalho: Análise da Cultura Organizacional de um Contexto Bancário Brasileiro. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 2, p. 245-254, 2009.

FERREIRA, R. R. Qualidade de Vida no Trabalho: questões de método para a realização de diagnóstico em ambientes de trabalho. In: FERREIRA, M. C.; et al **Qualidade de Vida no Trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análises e intervenção**. Brasília: Paralelo 15, 2013.

FERREIRA, M. C.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, R. R. Qualidade de Vida no Trabalho: Política e programa para uma empresa de tecnologia da informação. **Relatório Técnico**. Brasília: ECoS/ErgoPublic,, 2013.

FERREIRA, R. R.; ET AL. Concepção e implantação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 147-157, 2009.

FIGUEIRA, T. G. **bem-estar, mal-estar e qualidade de Vida no Trabalho em uma instituição pública brasileira (Dissertação de Mestrado)**. Universidade de Brasília. Brasília, DF. 2014.

FISKE, S. T.; TAYLOR, S. E. **Social Cognition: From brains to culture**. 3ª. ed. London: SAGE Publications, 2017.

FOGAÇA, N. **Uma perspectiva multinível da relação entre desempenho, bem-estar, justiça e suporte organizacional (Tese de Doutorado)**. Universidade de Brasília. Brasília. 2018.

FREITAS, L. G.; FACAS, E. P. Vivências de prazer-sofrimento no contexto de trabalho dos professores. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, p. 7-26, 2013.

GAMASSOU, C. E. What drives personnel out of public organizations? **Public Organization Review**, v. 15, n. 3, p. 383-398, 2015.

GARAY, A. Gestão. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L.; (ORGS.) **Dicionário de Trabalho e Tecnologia**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 143-145.

GARCIA, R. M. Abordagem sócio-técnica: uma rápida avaliação. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 71-77, 1980.

GERHARDT, F. D.; ATHAYDES, A. S. **A influência da comunicação Interna na qualidade de vida dos colaboradores (Apresentação de Trabalho/Congresso)**. [S.l.]: [s.n.]. 2009.

GUÉRIN, F. et al. **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

GUEST, R. H. Quality of work life: learning from Torrytown. **Havard Business Review**, p. 76-87, 1979.

GUIMARÃES, M. C. Transformações do trabalho e violência psicológica no serviço público brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 34, n. 120, p. 163-171, 2009.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

HORTA, P.; DEMO, G.; ROURE, P. Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: Estudo em uma multinacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 566-585, 2012.

HUSE, E.; CUMMINGS, T. G. **Organization development and change**. St. Paul: West Publishing, 1985.

JORGE, S. M. **A qualidade de vida no trabalho: Um estudo junto aos servidores públicos da Subseção Judiciária Federal de Campinas/SP (Dissertação de Mestrado)**. Universidade Metodista de Piracicaba. Piracicaba, SP, Brasil. 2009.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. **Motivação no serviço público: efeitos sobre a retenção e satisfação profissional dos gestores governamentais**. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro: ANPAD. 2013.

KLEIN, F. A.; MASCARENHAS, A. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

KUDO, Y.; ET AL. Enhancing work motivation for japonese female Nurse in small to medium-sized private hospital by analyzing job satisfaction. **The Tohoku Journal of Experimental Medicine**, v. 220, n. 3, p. 237-245, 2010.

KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e a modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LAURELL, A. C.; NORIEGA, M. **Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário**. São Paulo: HUCITEC, 1989.

LEMONS, S. M. S. D. **A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) antes e depois: análise comparativa no Poder Judiciário Brasileiro (Dissertação de Mestrado)**. Universidade de Brasília. Brasília, DF. 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MAFFIA, L. N.; PEREIRA, L. Z. ESTRESSE NO TRABALHO: ESTUDO COM GESTORES PÚBLICOS DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 20, n. 3, p. 658-680, Dezembro 2014.

MARX, K. **Para a crítica da economia política**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MATTOS, C. B. M. D.; SCHLINDWEIN, V. D. L. D. C. “EXCELÊNCIA E PRODUTIVIDADE”: NOVOS IMPERATIVOS DE GESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO. **Psicologia Social**, Belo Horizonte, v. 27, n. 2, p. 322-331, Agosto 2015.

MENDES, A.; FERREIRA, M. C. Contexto de Trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M.; (ORG.) **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2008. p. 111-123.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Portaria. 910/2015. Institui o Programa de Qualidade de Vida no Trabalho do MPT**. Brasil. Brasília. 2015.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. **Portaria nº 2121/2018. Política de Gestão de Pessoas**. Brasil. Brasília. 2018.

MIRANDA, F. A. N. D.; ET AL. Saúde mental, trabalho e aposentadoria: focalizando a alienação mental. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 62, n. 5, p. 711-716, Outubro 2009.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of Work Life: Perspectives and directions. **Organization Dynamics**, n. 11, p. 20-30, 1983.

OIT – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Estrés en el trabajo. Un recto colectivo**. Genebra: OIT, 2016.

ONES, D. S.; ET AL. **The SAGE Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology: V2. 2ª. ed.** London: SAGE Publications, 2017.

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. **Boletim Epidemiológico**, v. 22, n. 4, Dezembro 2001.

OUPPARA, N. S.; SY, M. V. U. Quality of Work Life Practices in a Multinational Company in Sydney, Australia. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 40, p. 116-121, 2012.

PACHECO, V. A. **Qualidade de vida no trabalho, bem-estar e mal-estar sob a ótica de trabalhadores de uma agência reguladora no Brasil (Dissertação de Mestrado)**. Universidade de Brasília. Brasília, DF. 2011.

PARSA, B.; ET AL. Relationship between quality of work life and career advancement among Iranian academics. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 152, p. 108-111, 2014.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2010.

PEREIRA, J. C. Sobre o emprego do termo racional em economia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 76-83, 1993.

PEREIRA, M. R. De que hoje padecem os professores da educação básica? **Educar em Revista**, Curitiba, n. 64, p. 71-87, Junho 2017.

PINA, J. A.; STOTZ, E. N. Participação nos lucros ou resultados e banco de horas: intensidade do trabalho e desgaste operário. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 36, n. 123, p. 162-176, Junho 2011.

PINTO, G. A. Uma introdução à indústria automotiva no Brasil. In: ANTUNES, R.; (ORG.) **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**. 1ª. ed. São Paulo: Editora Boitempo, 2006.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. **Psychological bulletin**, v. 80, n. 2, p. 151-165, 1973).

PORTERO DE LA CRUZ, S.; VAQUERO ABELLAN, M. Professional burnout, stress and job satisfaction of nursing staff at a university hospital. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 23, n. 3, p. 543-552, Junho 2015.

PRADO, E. J. P. D.; (ORG.). **Jornada de trabalho: histórias do Ministério Público do Trabalho**. Itajubá, MG: Edição Traço Leal Comunicação, 2015.

RAMOS, L. V.; MENDES, A. M. A dinâmica da cooperação entre gestores de uma empresa multinacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, p. 222-246, 2013.

REGIS, L. F. L. V.; PORTO, I. S. Necessidades humanas básicas dos profissionais de enfermagem: situações de (in)satisfação no trabalho. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 2, p. 334-341, 2011.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 13ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

SALDANHA, J. H. S.; ET AL. Facilitadores e barreiras de retorno ao trabalho de trabalhadores acometidos por LER/DORT. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 38, n. 127, p. 122-138, Junho 2013.



- SANTANA, F. A. L.; NEVES, I. R. Saúde do trabalhador em educação: a gestão da saúde de professores de escolas públicas brasileiras. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 786-797, Setembro 2017.
- SANT'ANNA, A. D. S.; KILIMNIK, Z. M.; MORAES, L. F. R. D. Antecedentes, origens e evolução do movimento em torno da qualidade de vida no trabalho. In: SANT'ANNA, A. D. S.; KILIMNIK, Z. M.; (ORGS.) **Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- SANTOS, L. A.; FERREIRA, M. C. Bem-estar no trabalho: percepção dos trabalhadores de uma universidade pública. **Revista Laborativa**, v. 3, n. 1, p. 1-18, Abril 2014.
- SCHAUFELI, W. B. Work engagement: What do we know and where do we go? **Romanian Journal of Applied Psychology**, v. 14, p. 3-10, 2012.
- SOUZA, J. Uma teoria crítica do reconhecimento. **Lua Nova**, v. 50, p. 233-241, 2000.
- TAMAYO, M. R.; TRÓCCOLI, B. T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de psicologia**, v. 7, p. 37-46, 2002.
- TARIS, T. W.; SCHAUFELI, W. B. Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview. In: VELDHOFEN, M. V.; PECCEI, R.; (ORGS.) **Wellbeing and performance at work: The role of context**. London, United Kingdom: Psychology Press., 2015. p. 15-34.
- TAVEIRA, I. M. R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C.; FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: estudos e metodologias brasileiras**. Curitiba: CRV, 2015.
- TETT, R. P.; MEYER, J. P. Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. **Personnel Psychology**, v. 46, n. 2, p. 259-293, 1993.
- TRALDI, T.; DEMO, G. Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 72, n. 2, p. 290-316, 2012.
- TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Levantamento de governança e gestão de pessoas**. Brasil. [S.l.].
- VALY, C. Renault: un suicide qualifié d'accident du travail. **Le Monde**, 4 Maio 2007.
- VERAS, V. S.; FERREIRA, M. C. Lidar com gente é muito complicado: relações socioprofissionais de trabalho e custo humano da atividade em teleatendimento Governamental. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo SP, v. 31, n.

114, p. 135-148, 2006.

VIEIRA, D. F. V. B.; HANASHIRO, D. M. M. Visão introdutória de Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 11, n. 2, p. 41-46, 1990.

WALTON, R. E. Quality of Work Life: what is it? **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WARR, P. **Work, happiness and unhappiness**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2007.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Human Relations**, v. 32, n. 2, p. 111-123, 1979.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## Na minha opinião Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é...

É não precisar tomar remédio para ansiedade e nem para dormir e não ter que lembrar quando se está em casa que no dia seguinte você tem diversas tarefas esperando por você.

Chefias competentes interessadas e participativas. **Cooperação** dos colegas, **harmonia** nas relações humanas.

Boas condições físicas do mobiliário. **Boa localização da unidade e ambiente que proporcione concentração e relação saudável** entre colegas.

Chegar em casa com a cabeça limpa **não levo trabalho** para casa.

Desempenhar minhas tarefas com **prazer**, consciente das minhas atribuições referentes à função que exerço sem que haja interferência no meu **bem-estar** e na minha saúde.

Mobiliário ergonômico, **conforto térmico, computadores adequados** e sistemas em funcionamento.

**Sentir-se bem** física, emocional e profissionalmente tendo prazer para realizar as tarefas de forma adequada.



BRAZIL PUBLISHING

